**Dipartimento Democrazia Economica Fisco Contrattazione**

*6° rapporto OCSEL*

# "La contrattazione decentrata alla prova dell'imprevedibilità"

***CISL – Confederazione Nazionale***

***Roma 28 luglio 2021***

A cura di:

**Luigi Sbarra**

**Segretario Generale**

**Giulio Romani**

**Segretario Confederale**

**Anna Rosa Munno, Sergio Spiller, Gianluca Bianco**

**CISL –Confederazione Nazionale**

Ha collaborato alla stesura del Rapporto:

**Andrea Francescangeli**- Ufficio Informatico Confederale

**I dati sono di fonte OCSEL .**

Anni 2019/20

# Sommario


Introduzione 6

a) I cambiamenti nell'economia e nella società e il ruolo sinergico della contrattazione di 1° e 2° livello 6

b) Alcune caratteristiche della contrattazione di 2° livello 9

Premessa metodologica: gli aspetti quanti-qualitativi e un nuovo vocabolario esplicativo 14

La contrattazione nel 2019/20 21

a) Le materie della contrattazione 21

b) La struttura della contrattazione e i dati numerici della contrattazione di 2° livello nel 2019/20 22

1. Natura Accordo 22
2. Genesi dell'accordo 23
3. Distribuzione geografica 24
4. Il tasso di copertura 26
5. Settori e quota di lavoratori coperti dalla contrattazione 28
6. Accordi di 2° LIVELLO e le deroghe 29

IL CONTENUTO DEGLI ACCORDI (Istituti contrattuali) 33

1. Le materie della contrattazione nel corso degli anni 34
2. Le materie contrattuali nelle piccole aziende (1-49 addetti) 36
   a) Diritti di natura organizzativa 37
   b) I diritti sindacali di natura regolativa 38
   c) Diritti di informazione e consultazione 40

Salario 43

a) Modalità di erogazione del salario 43
b) salario variabile: quantità 46
c) salario variabile: confronto con anni precedenti 47
d) I vantaggi fiscali del salario per obiettivi contrattati 48
e) salario variabile: numero di indicatori 49
g) Altre forme di salario variabile 53
h) salario variabile: distribuzione 53
i) Criteri selettivi per il riconoscimento del premio 55
j) Monitoraggio e controllo 56
k) Salario variabile e settori 58

l) Voci ad importo fisso 60
m) Indennità e maggiorazioni 62
n) PDR e Welfare. OPPORTUNITA' E PROBLEMI 66
Welfare integrativo e welfare aziendale 70
a) Una visione d'insieme del welfare integrativo 72
*b)* Servizi aziendali e convenzionali 74
c) Fondi integrativi 78
d) Miglioramento delle disposizioni legislative e normative 79
Organizzazione del lavoro 85
Inquadramento 93
Orario di lavoro e gestione della Flessibilità 95
a) Distribuzione orario di lavoro 97
b) Flessibilità e riduzione orario di lavoro 99
*c) Part –Time* 103
Gestione delle Crisi: dalla riduzione di personale alle garanzie occupazionali 105
Contrattare conoscenza e professionalità: la formazione 113
a) Contenuti della formazione 117
b) I destinatari della formazione 120
c) Canali di finanziamento 121
d) Ruolo del sindacato 123
DIRITTO ALLO STUDIO 126
Mercato del Lavoro 128
a) Tipologia dei contratti di lavoro e contrattazione 129
Ambiente, Salute e Sicurezza 132
Le forme della partecipazione 135
Motivazioni e valori alla base delle relazioni industriali 136
La partecipazione strategica 137
La partecipazione diretta e la partecipazione organizzativa 137
Responsabilità sociale,codici di condotta, diritti civili e di convivenza 138
Pari Opportunità 139
Responsabilità Sociale dell'impresa 139
Bilateralità 139
IL 2020 L'ANNO DELLA PANDEMIA - La prima ondata e le misure per la tutela dei lavoratori 140
a) Introduzione 140
b) Origine e sviluppo della pandemia 140

d) L'esplosione della pandemia e il blocco delle attività: il ricorso alla cassa integrazione e altri strumenti per la tutela del lavoro. 142
e) Operare in sicurezza. L'applicazione dei protocolli 143
f) Ulteriori misure di prevenzione 144
g) Organizzazione interna delle aziende 145
h) La conciliazione 146
i) Le agibilità sindacali 146
La pandemia e le innovazioni contrattuali 147
a) Lo Smart Working (Lavoro Agile) 147
b) Lo sviluppo delle competenze 149
c) La Conciliazione 150
d) Il Welfare 151
CONCLUSIONI 152

# Introduzione

## a) I cambiamenti nell'economia e nella società e il ruolo sinergico della contrattazione di 1° e 2° livello

Tutti i cambiamenti che hanno investito la società italiana e il sistema economico del nostro paese negli ultimi cinquant'anni hanno sempre visto, nella determinazione dei nuovi equilibri e nella regolazione dei processi, un ruolo fondamentale della contrattazione. Questo strumento di regolazione e composizione dei diversi interessi non ha solo adattato le relazioni fra le parti, ma è stato spesso un elemento anticipatore nelle soluzioni, un fattore di evoluzione e avanzamento sociale, una prassi attraverso la quale si sono arricchite e specializzate le soluzioni per far fronte alle trasformazioni del mondo del lavoro.

Rispetto ad altri paesi, nei quali il processo di governo delle trasformazioni economiche e sociali è stato gestito con un sistema contrattuale incentrato su un solo livello contrattuale (nella maggioranza dei casi il contratto aziendale , mentre in una minoranza di paesi è il contratto settoriale) al quale si affianca, con una funzione perequativa, l'intervento legislativo, nel nostro paese si è affermato, con un lungo processo evolutivo, un modello fondato su due livelli contrattuali: il contratto Nazionale e la contrattazione, aziendale e/o territoriale.

La ricostruzione storica dell'evoluzione del sistema contrattuale italiano permette di evidenziare non solo il progressivo articolarsi e precisarsi dei due livelli, ma anche di individuare le specificità del 2° livello, e gli obiettivi che si intendono raggiungere e che riguardano sicuramente il miglioramento delle condizioni economiche dei lavoratori, ma anche un sistema di relazioni sociali incentrato sulla partecipazione e la corresponsabilità nella gestione dei processi economici.

Gli anni successivi alla fine del secondo conflitto mondiale furono, da un punto di vista contrattuale, caratterizzati dal cosiddetto modello della " contrattazione nazionale esclusiva" che prevedeva il contratto nazionale di categoria integrato da una indennità (che assunse nel tempo nomi diversi: da indennità di "caro pane" fino a "indennità di contingenza"). Tale modello aveva l' obiettivo di rispondere ai problemi generali della società ma risultava troppo rigido per una Organizzazione, come la neonata Cisl, attenta ai cambiamenti e alle trasformazioni sia economiche che sociali. Per questo l'organizzazione di Giulio Pastore nel Consiglio generale di Ladispoli, nel febbraio del 1953, elaborò la proposta della contrattazione aziendale fondata sulla strategia partecipativa a livello d'impresa e sulla distribuzione della produttività realizzata.

La storia dello sviluppo, spesso rifiutato e contrastato, della contrattazione di 2° livello , non è l'obiettivo del presente lavoro. Anche se non si può non riconoscere il ruolo trainante che avuto la CISL per la sua nascita il suo sviluppo la e la sua affermazione. Qui conta rilevare come la struttura contrattuale su due livelli è diventata patrimonio comune fra le Organizzazioni sindacali e come anche le controparti imprenditoriali sono arrivate a riconoscere l'importanza di una struttura contrattuale articolata su due livelli. Numerosi accordi interconfederali sulla struttura contrattuale e sulla rappresentanza, sottoscritti da tutte le associazioni datoriali, riconoscono il ruolo che può svolgere il secondo livello per raggiungere gli obiettivi di innovazione del sistema produttivo, per far crescere la

produttività, per migliorare le competenze professionali e gli incrementi delle retribuzioni. Anche se non sempre i comportamenti sono coerenti con le dichiarazioni ed esistono fette importanti del mondo produttivo ancora restie ad attivare i due livelli di contrattazione, perdendo così l'opportunità di innovare le relazioni e i sistemi organizzativi, stiamo assistendo a una crescita quantitativa e qualitativa di questo tipo di contrattazione. In questo contesto far crescere la consapevolezza del ruolo specifico che ha la contrattazione di 2° livello, è la precondizione per innovare il nostro sistema produttivo e dei servizi.

Lo schema contrattuale su due livelli risponde a due esigenze: da una parte, con il contratto nazionale, garantire l'equità sociale e la concorrenzialità di tutti ed evitare i dumping contrattuali e dall'altra, con la contrattazione di 2° livello, riconoscere le differenze e le specificità dei modelli produttivi, far crescere e distribuire la produttività e declinare secondo le necessità e facendo aumentare le opportunità per rispondere alle crescenti esigenze di crescita personale e di conciliazione fra le varie dimensioni della vita sociale e lavorativa.

In questo contesto non ha senso enfatizzare il dibattito rispetto alla primazia fra 1° e 2° livello. E anche per evitare un giudizio distorto sull'invito della Bce (a firma di Draghi) "a rendere più rilevanti gli accordi a livello d'impresa rispetto ad altri tipi di accordi", si rende necessario avere una visione più complessiva delle ragioni che conferiscono al 2° livello un significato più ampio della semplice ragione distributiva dei risultati aziendali.
I fattori più evidenti che rendono sempre più importante la contrattazione di 2° livello riguardano:

a) L'organizzazione produttiva molto diversificata anche fra imprese dello stesso settore;

b) il ruolo sempre maggiore della tecnologia e del digitale;

c) La velocità delle trasformazioni;

d) La centralità del fattore innovazione nel determinare il successo dell'impresa;

e) La sempre maggiore necessità di coinvolgere e far partecipare i lavoratori ai processi con conseguente necessità di definire relazioni industriali capaci di rispondere alle specifiche situazioni

f) La strategicità del fattore competenza

Lo scoppio nel 2008/09 della crisi sub prime (con una forte differenziazione nei comportamenti e nei risultati delle imprese) rese evidente la necessità di ragionare sul perché di tali differenze e sulle diverse modalità di agire da parte delle imprese e su come la contrattazione interveniva su tali dinamiche.

Nacque così la decisione di costituire un osservatorio strutturato per raccogliere e analizzare i contenuti della contrattazione di 2° livello. Le finalità affidate all'Osservatorio erano chiare:

1. Registrare i contenuti degli accordi;
2. Evidenziare gli elementi innovativi e le tematiche che avevano necessità di essere sviluppate;
3. Descrivere l'evoluzione della contrattazione di secondo livello

Attualmente OCSEL, l'osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello ha doppiato la boa dei dieci anni di attività e la sua importanza è attestata prima di tutto dai numeri. Dal 2009 ad oggi, sono stati inseriti nella sua banca dati, 14.911 accordi di secondo livello sottoscritti a livello di gruppo, azienda, stabilimento o reparto e a livello territoriale, di filiera o di settore. Per alcune aziende, nella banca dati dell'osservatorio, sono raccolti la successione storica di tutti gli accordi sottoscritti a partire dal 2009. La tabella n.1, evidenzia le aziende che hanno sottoscritto il maggior numero di accordi.

**Tavola n°1: Aziende che hanno sottoscritto un maggior numero di accordi**

| Azienda | Accordi |
|---|---|
| **AMA SPA** | 176 |
| **AZIENDA MUNICIPALE AMBIENTE S.P.A. ROMA IN FORMA ABBREVIATA AMA S.P.A** | 87 |
| **ENEL - SPA** | 59 |
| **ENAV S.P.A.** | 46 |
| **A2A S.P.A.** | 35 |
| **ANAS - SOCIETA' PER AZIONI** | 32 |
| **TERNA - RETE ELETTRICA NAZIONALE SOCIETA' PER AZIONI (IN FORMA ABBREVIATA TERNA S.P.A. )** | 31 |
| **ALPERIA SPA** | 29 |
| **DOUGLAS ITALIA S.P.A.** | 27 |
| **BASF ITALIA S.P.A.** | 27 |
| **EDISON S.P.A.** | 25 |
| **TRENITALIA S.P.A.** | 24 |
| **IREN S.P.A.** | 24 |
| **ABB S.P.A.** | 24 |
| **COMPAGNIA AEREA ITALIANA S.P.A.** | 24 |
| **REKEEP S.P.A.** | 22 |
| **TIRRENO POWER S.P.A.** | 21 |
| **ENI S.P.A.** | 21 |
| **Regione Lombardia** | 21 |

***Fonte: Dati OCSEL- AIDA CISL***

OCSEL ha potuto realizzare tale risultato grazie ad una estesa rete di referenti. Attualmente sono circa 300 i collaboratori che opera nelle strutture regionali e territoriali e nelle federazioni di categoria.

*Per preparare i referenti e fornire loro le modalità più omogenee possibili nella raccolta degli accordi, dal 2010 ad oggi sono state realizzate ai vari livelli dell'organizzazione circa 500 iniziative formative specifiche.*

Tutto questo lavoro ha permesso ad Ocsel di produrre i seguenti materiali e prodotti:

a) I Report annuali o biennali. Il primo è stato pubblicato nel 2012 e l'attuale è il 6° Report sulla contrattazione aziendale

b) La news letter
c) I Report territoriali e categoriali
d) Analisi monografiche su singoli argomenti
e) Materiale per la formazione
a) Uno sguardo di sintesi sugli elementi più significativi emersi dall'analisi della contrattazione in questi 10 anni

## b) Alcune caratteristiche della contrattazione di 2° livello

La contrattazione non è una teoria delle relazioni ma una prassi delle relazioni. Per questo non è attuata secondo regole rigide, ma attraverso l'individuazione di soluzioni , in perenne evoluzione. Inoltre la contrattazione raramente si trova nella situazione di dover risolvere un singolo problema , più spesso si tratta di una molteplicità di problemi articolati fra di loro, e che richiedono una 'altrettanto articolata serie di risposte. Inoltre poiché i lavoratori sono portatori di bisogni specifici contrattare vuol dire anche fare sintesi fra priorità diverse.

L'analisi della contrattazione aziendale svoltasi negli ultimi dieci anni permette di evidenziare alcuni elementi di sintesi * che , pur non disegnando un modello, permettono di evidenziare alcuni punti di riferimento:

- La contrattazione è il modo attraverso cui si definisce, con soluzioni soddisfacenti per entrambe le parti, un equilibrio fra istanze diverse. E' quindi condizionata dagli andamenti della congiuntura socio economica, dalle problematiche sociali e dai rapporti di forza. Ne risulta che:

  - l'iniziativa contrattuale è attivata, a seconda delle situazioni, alternativamente dalle imprese ( specie in caso di problemi produttivi, organizzativi o di difficoltà aziendali) o dalle Rappresentanze sindacali (in caso di problematiche dei lavoratori o dalla necessità di avere dei riconoscimenti). In concreto (come evidenzia il grafico5) e per diversi motivi (economici, politici, sociali) c'è stata una prevalenza del sindacato nel promuovere la contrattazione di secondo livello.
  - le materie oggetto di contrattazione cambiano a seconda delle situazioni
  - c'è una relazione immediata fra andamento congiunturale e riconoscimenti economici
- La contrattazione aziendale non avviene secondo modalità predefinite ma secondo le necessità. La ciclicità tipica del contratto nazionale (con rinnovo dopo periodi fissi) e che era la norma negli anni 60/70, si sta sempre più trasformando in contrattazione legata alle problematiche, alle necessità e alle opportunità. Sempre meno abbiamo il contratto aziendale onnicomprensivo di tutte le materie e sempre più accordi quadro da completare, adattare, modificare a seconda delle necessità. Aumentano gli accordi

che prevedono una durata variabile e sulla parte economica degli accordi compaiono anni vuoti, rinvii, moratorie e all'opposto contrattazione economica ripetuta.

- La contrattazione può riguardare materie molto diverse fra loro e le soluzioni adottate anche sulle stesse materie, possono variare in modalità e intensità.
- In alcuni casi, in realtà molto contenuti, essa può anche modificare norme già definite da altri accordi o anche dalle leggi
- La contrattazione può essere esercitata sia nei momenti di andamento positivo dell'azienda, ma anche nei momenti di difficoltà e di riorganizzazione. Se nei momenti di crisi in genere prevale il ruolo dell'azienda e il sindacato è costretto a un ruolo prevalentemente difensivo, ci sono anche situazioni in cui è il sindacato ad incalzare l'azienda e a negoziare il suo rilancio. Da segnalare come è proprio nei momenti di difficoltà che il sindacato svolge un forte ruolo di coesione sociale.
- La contrattazione è diventata più dinamica. Il vecchio schema strutturato in sequenza attorno a termini quali resistenza/ opposizione alle scelte dell'azienda/rivendicazione/contrattazione/applicazione è progressivamente sostituito dalla sequenza tensione rispetto alle scelte aziendali, analisi dei problemi, contrattazione/applicazione/ gestione delle problematiche e delle variazioni rispetto a quanto concordato.
- La sua efficacia dipende dalla visione d'insieme dei problemi che si devono affrontare. Per questo sempre di più diventa una contrattazione fondata sulla conoscenza dei problemi, degli strumenti, delle opportunità e dei vincoli insiti nelle varie situazioni.
- I risultati sono spesso innovativi, vengono esplorate materie e tematiche a volte mai affrontate, anticipa le soluzioni poi adottate dalla legge ed è flessibile nell'adattare le soluzioni ai cambiamenti.

Poiché la finalità della contrattazione è trovare soluzioni alle problematiche sollevate dalle parti diventa particolarmente importante valutare i contenuti delle materie oggetto di contrattazione. Una visione d'insieme permette di osservare come all'interno degli accordi convivano materie che hanno caratteristiche profondamente diverse fra di loro e che sono riassumibili secondo quattro criteri:

a) Gli istituti contrattuali caratterizzati dalla stabilità e dalla ripetitività. Fra questi sono da annoverare il Salario, i diritti sindacali, la gestione delle crisi, ambiente e sicurezza. Possono inoltre essere inseriti in questa categoria gli istituti, che pur essendo ritenuti importanti, sono spesso solo enunciati ma non hanno prodotto soluzioni nuove o pratiche consolidate come l'inquadramento, le competenze, la partecipazione;
b) Gli istituti in evoluzione, in alcuni casi lenta in altri più veloce, quali l'0rganizzazione del lavoro, l'orario, la formazione, il mercato del lavoro
c) Gli istituti nuovi, in forte sviluppo e a volte anche con effetti dirompenti quali il welfare aziendale e lo smart working
d) Gli istituti caratterizzati dalle problematiche individuali, dalle nuove solidarietà. A questa categoria possono essere associati temi come le ferie solidali, la

Responsabilità sociale, la conciliazione o la molteplicità di problematiche emerse con la gestione della pandemia.

Le osservazioni fatte sopra e la sommaria classificazione degli istituti contrattuali permettono di riconoscere gli elementi positivi, i punti di forza della contrattazione di 2° livello ma anche le tematiche che hanno la necessità di essere arricchite e maggiormente praticate.
In estrema sintesi fra gli elementi positivi della contrattazione di 2° livello , senza entrare nello specifico dei singoli contenuti che saranno esaminati in un'altra parte del presente rapporto, possiamo indicare:

- La vivacità e la capacità adattiva e anticipativa della contrattazione rispetto agli altri strumenti
- La sua diffusione oltre la tradizionale area del manifatturiero verso nuovi settori merceologici e dei servizi.
- Il suo radicamento non solo nella grande industria ma progressivamente anche piccola impresa.
- La crescita di nuove forme di contrattazione decentrata come la contrattazione territoriale e la sperimentazione di forme di contrattazione di sito e di filiera.
- L'importanza che assumono i nuovi strumenti a sostegno della contrattazione: le banche dati (come la nostra Aida), la costituzione di gruppi di esperti in diverse materie, osservatori settoriali e/o aziendali
- Il riconoscimento della spinta che danno le innovazioni industriali all'innovazione contrattuale.
- La necessità di saper individuare sia i bisogni primari (comuni a tutti i lavoratori) sia i bisogni differenziati (per età, genere, condizione sociale, cultura).
- Accettare la sfida e saper innovare le materie , i contenuti e le modalità operative.
- L'importanza delle regole per realizzare una contrattazione ordinata. Le regole della rappresentanza prima di tutto (nella riaffermazione del ruolo delle RSU o in alternativa quello delle RSA ma anche dalla nascita, specie per tematiche specifiche, di nuovi soggetti e nuove forme di rappresentanza), ma anche la regolazione del conflitto e la definizione di nuove forme di partecipazione.
- Il ruolo di coesione sociale che possono assumere le nuove forme di solidarietà che stanno nascendo dalla contrattazione

Lo strumento contrattazione risulta quindi molto innovativo ma non può fermarsi a quanto realizzato ma ha la necessità di sviluppare una ulteriore serie di tematiche e in particolare:

- La qualificazione dei sistemi di relazioni industriali
- L'organizzazione del lavoro
- Le nuove tecnologie digitali
- La professionalità e il riconoscimento delle competenze
- La formazione (tema sul quale si stanno sviluppando nuove e interessanti forme di fornitura anche in modo individuale)

- La partecipazione sia strategica che organizzativa
- Le nuove prospettive della riduzione dell'orario di lavoro

I risultati contrattuali che abbiamo rilevato ci dicono dove siamo arrivati, ma le questioni che ancora restano in sospeso ci dicono che questi risultati sono un nuovo punto di partenza. Due sono le grandi sfide che si aprono: estendere la contrattazione di 2° livello e qualificarla ancora di più affrontando e vincendo la sfida dell'innovazione e della partecipazione. Per farlo bisogna essere coscienti delle potenzialità della contrattazione fondata sulla conoscenza e nel contempo avere la capacità di formulare proposte di merito in grado di dare risposte ai problemi. L'altra strada che bisogna affrontare è quella delle misure a sostegno della contrattazione, a partire da quelle fiscali che, a volte, invece che un incentivo sono motivo di dubbio , di incertezza e di contenziosi. A tal fine andrebbero sviluppate, oltre alle norme fiscali, le forme di riconoscimento dei comportamenti etici e le forme di responsabilità sociale delle imprese, specialmente quelle adottate con la stipula di accordi specifici tra le parti.

Superato il traguardo dei dieci anni di vita Ocsel deve confermare la sua vocazione di strumento di analisi e verifica della contrattazione di 2° livello. Per questo si trova nella necessità di ammodernare la sua strumentazione, per renderla sempre più capace di rilevare gli elementi quantitativi e qualitativi degli accordi ma anche le nuove forme con cui si svolge la contrattazione di 2° livello.

L'obiettivo deve essere quello di far tesoro di quanto emerso in questi dieci anni e di far emergere, con una modalità innovativa ed efficace ulteriori aspetti della contrattazione e rendere sempre più autorevole il nostro osservatorio. Per questo ci proponiamo di:

a) Ammodernare e qualificare i nostri strumenti di rilevazione
b) Dare piena realizzazione alla rilevazione dei risultati della contrattazione territoriale
c) Estendere e qualificare la rete dei referenti con un adeguato percorso formativo
d) Essere strumento per qualificare la formazione contrattuale anche con nuovi strumenti di partecipazione e coinvolgimento come i laboratori contrattuali di cui abbiamo fatto alcune stimolanti sperimentazioni;
e) Diffondere una nuova cultura contrattuale fondata sulla conoscenza e la partecipazione
f) Qualificare sempre più il valore dei risultati del nostro osservatorio attraverso la costituzione di un comitato scientifico
g) Diffondere i risultati dell'osservatorio sia con rapporti mirati che con il rilancio della new letter
h) Pubblicare analisi, riflessioni e accordi su temi specifici e su argomenti di attualità, fornire informazioni e proposte attraverso la realizzazioni di appositi WEBINAIR)

E' un lavoro impegnativo quello che abbiamo davanti a noi, anche perché la complessità della ricerca solleva diverse preoccupazioni. Tuttavia è una sfida che va affrontata perché abbiamo bisogno di conoscere le tendenze della contrattazione per innovare, su tale materia,le scelte

politiche dell'organizzazione. Ci rassicura il fatto che quando è stato fatto nascere Ocsel c'erano le stesse preoccupazioni. I risultati che abbiamo ottenuto testimoniano come quella intuizione sia stata giusta e quanto abbia arricchito la nostra esperienza sindacale. E' stata anche la testimonianza di quanto giusto sia stato quasi 70 fa fare la scelta di qualificare la nostra organizzazione sulla contrattazione, e sulla contrattazione di secondo livello in particolare. Estendere ed elevare la qualità della contrattazione , sviluppare tutte le forme di partecipazione, innovare il nostro sistema produttivo sono gli elementi che ci si pongono davanti come prioritari. OCSEL con la raccolta e la diffusione di quanto produce la contrattazione può continuare a dare un fondamentale apporto a questi obiettivi.

# Premessa metodologica: gli aspetti quanti-qualitativi e un nuovo vocabolario esplicativo

L'Osservatorio OCSEL, pur contenendo un numero molto grande di accordi, non può essere definito un campione statistico rappresentativo di tutta la contrattazione, perché gli accordi contenuti nel suo archivio non sono stati raccolti con criteri capaci di rappresentare l'universo di tutti gli accordi di 2° livello che vengono stipulati in Italia. La raccolta degli accordi infatti dipende dall'impegno degli operatori della rete OCSEL, che inseriscono tutti i dati che ricevono dalle categorie senza fare una selezione preventiva. Questa modalità di raccolta dei dati non permette di avere un riferimento proporzionale con il numero delle aziende presenti nel territorio ne con le dimensioni delle aziende. Inoltre poiché gli accordi sono rinnovati con una periodicità temporale non omogenea è ancora più difficile sostenere che si tratta di un dato statistico. Nonostante questo limite, di cui c'era consapevolezza fin dalla nascita di Ocsel, i risultati che si possono ricavare sia in termini di conoscenza, di interpretazione, di stimolo, di sollecitazione all'impegno, sono estremamente importanti.
Per valutare compiutamente i risultati che si possono ricavare dall'analisi degli accordi raccolti è necessario fare due premesse: una metodologica su come sono stati catalogati e analizzati i dati quantitativi e l'altra sulle modalità con cui abbiamo cercato di ottenere elementi qualitativi per riuscire a dare complessivamente una interpretazione più ampia della contrattazione,.

La metodologia utilizzata per l'archiviazione degli accordi prevede che, tramite l'utilizzo di un' unico modello di rilevazione, i contenuti dei singoli contratti siano raccolti nel modo più uniforme possibile per permettere ad una routine di analisi pre-impostata, l'estrapolazione, quanto-qualitativa, di tutti i dati (tabelle con frequenze, incroci etc. ) utilizzando alcuni indicatori **chiave.**

I principali elementi metodologici da tener presente riguardano:

- Gli **indicatori** utilizzati. Essi sono sia di tipo quantitativo (numero complessivo, ripartizione settoriale e geografica) che tipo qualitativo, e fanno riferimento ai contenuti della contrattazione, con particolare attenzione alla ricorrenza delle singole materie
- Le modalità con cui sono stati trattati negli accordi i principali aspetti del rapporto di lavoro (***Istituti Contrattuali***).
- I **valori** sono espressi in percentuali. Le percentuali sono ricavate dalla somma di quante volte ricorre il singolo istituto o voce (*indice di frequenza*). Ne consegue che la somma complessiva è un valore diverso da 100% in quanto in uno stesso accordo possono essere regolamentate più voci e/o istituti contrattuali.

Il rapporto analizza unicamente i contenuti della contrattazione aziendale e non prende in considerazione i risultati della contrattazione nazionale, territoriale e di filiera. Poiché però le forme della contrattazione decentrata evolvono, per avere una visione più complessiva della contrattazione di 2° livello, OCSEL sta ipotizzando di realizzare nei prossimi mesi uno specifico rapporto sulla contrattazione territoriale e di filiera.

Tuttavia i numeri, importanti e in alcuni casi essenziali, da soli non sono sufficienti a dare conto dell'evoluzione della contrattazione e dell'importanza che essa assume per governare le sempre maggiori differenze e disomogeneità che ci sono non solo fra settore e settore ma anche all'interno degli stessi settori merceologici su temi quali l' innovazione di prodotto e di processo,e di andamento della produttività.
Il lunghissimo dibattito sui modelli contrattuali che ha visto spesso contrapposti il contratto nazionale e la contrattazione di 2° livello aveva sviluppato una lettura della contrattazione decentrata tesa a mettere in risalto solo alcuni aspetti macro: tasso di aziende coinvolte, suo radicarsi soprattutto nelle grandi fabbriche del settore manifatturiero, e scarsissimo sviluppo negli altri settori e nelle aziende di piccole dimensioni.
L'evoluzione che si è verificata in questi anni, il riconoscimento di un ruolo sinergico fra CCNL e contrattazione decentrata, l'emergere di tematiche importanti sia per l'efficienza dell'impresa ma anche per riconoscere le necessità dei lavoratori, le modifiche all'organizzazione del lavoro indotte dall'entrata in scena delle nuove tecnologie e il diverso rapporto con i mercati impongono, come tenteremo di fare su alcune tematiche, una lettura più articolata della contrattazione di secondo livello.

Nella stesura del rapporto è stato utilizzato il tradizionale strumento di analisi delle singole materie definite nella contrattazione di 2° livello, ma poiché le singole tematiche sono sempre più interconnesse fra di loro abbiamo cercato anche di analizzare questi intrecci e di prestare particolare attenzione alle tendenze che si stanno evidenziando.

*Nel dettaglio, dopo un'analisi complessiva delle caratteristiche degli accordi, sono state analizzate le seguenti materie:*

- *Diritti Sindacali*
- *Salario*
- *Orario di lavoro e gestione della Flessibilità*
- *Organizzazione del lavoro*
- *Inquadramento*
- *Welfare integrativo e welfare aziendale*
- *Gestione delle Crisi: dalla riduzione di personale alle garanzie occupazionali*
- *Mercato del lavoro*
- *Formazione professionale*
- *Ambiente, Salute e Sicurezza*
- *Partecipazione, Pari Opportunità, Responsabilità Sociale dell'impresa, Bilateralità.*

***<u>Le materie della contrattazione: una visione d'insieme</u>***
Prima di passare all'analisi delle singole materie ci sembra necessario anticipare alcuni elementi di sintesi complessiva per trarre alcune riflessioni sia di carattere quantitativo che di carattere qualitativo.

Abbiamo provato a valutare i dati quantitativi in una prospettiva di medio periodo (2009-2020) e dove è stato possibile spingendoci anche più indietro.
Il primo elemento che emerge dall'analisi di medio periodo è il ruolo di profondo cambiamento che hanno determinato alcune specifiche vicende: l'accordo sugli assetti contrattuali del 93 (con la fine della contingenza, l'indicazione che il salario aziendale va misurato per obiettivi, introduzione di regole sulla rappresentanza); la crisi del 2008(quando si cominciarono a definire le prime forme di sostegno fiscale alla contrattazione e cominciò ad espandersi il Welfare aziendale);la legge di stabilità per il 2016 (che rese strutturali gli sgravi per la contrattazione e introdusse la contrattabilità del welfare aziendale), la pandemia del 2020 (che ha aperto scenari tutti da gestire sul piano economico e sul piano sociale).
E' già stato osservato come le materie oggetto di contrattazione possono essere catalogate (in modo schematico e scontando la validità di molte osservazioni e distinguo) in tre fasce:

- ✔ Prima fascia: le materie stabili e spesso ripetitive nei contenuti
- ✔ Seconda fascia: le materie che hanno una stabilità formale (almeno nei nomi con cui vengono indicate) ma presentano elementi di innovazione progressiva
- ✔ Terza fascia: le materie nuove e di forte innovazione

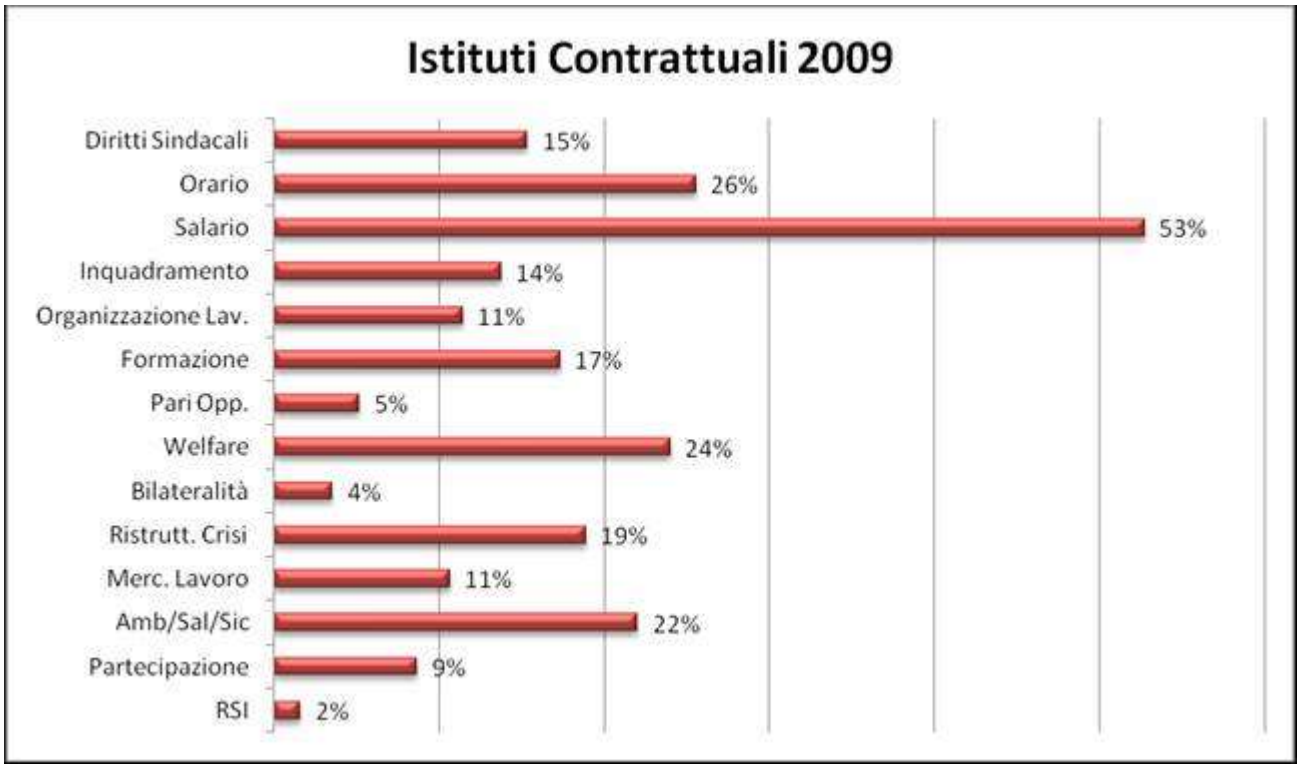
Se confrontiamo le materie che sono state oggetto di accordo alla metà degli anni novanta (vedi Tavola 10- Cesos ), nel 2009 (grafico 1) e nel 2019 (grafico 2) possiamo notare le seguenti particolarità:
- le materie della prima fascia (diritti sindacali, salario, inquadramento, gestione delle crisi, ambiente e sicurezza,) sono sempre presenti e con percentuali molto alte;
- le materie della seconda fascia (orario, pari opportunità, formazione, organizzazione del lavoro, mercato del lavoro) sono sempre presenti ma con percentuali contenute o relativamente contenute e con una notevole fluttuazione fra anno e anno;
- le materie appartenenti alla terza fascia (come il welfare nelle sue varie articolazioni o la conciliazione) quando appaiono hanno percentuali molto alte ma non una stabilità nel tempo.

**Tavola 10- Materie oggetto di contrattazione (%su aziende con contratto; solo industria)**

| | 1994 | 1995 | 1996 |
|---|---|---|---|
| **Contrattazione Collettiva** | 100.0 | 52.5 | 68.1 |
| **Rapporti Sindacali** | 72.7 | 35.0 | 41.0 |
| **Orario** | 58.4 | 53.8 | 43.1 |
| **Organizzazione del lavoro** | 44.2 | 30.0 | 17.4 |
| **Trattamento economico** | 64.9 | 76.3 | 82.6 |
| **Altre materie** | 35.1 | 26.3 | 20.8 |
| **Mansioni e qualifiche** | 36.4 | 22.5 | 19.4 |
| **Gestione eccedenze** | 23.4 | 13.8 | 10.4 |
| **Luogo Lavoro** | 23.4 | 6.3 | 13.2 |
| **Costituzione rapporto** | 22.1 | 11.3 | 7.6 |
| **Cessazione rapporto** | 20.8 | 5.0 | 13.2 |
| **Ambiente** | 19.5 | 26.3 | 24.3 |
| **Sospensione rapporto** | 5.2 | 6.3 | 8.3 |
| **Norme disciplinari** | 0 | 0 | 0.7 |

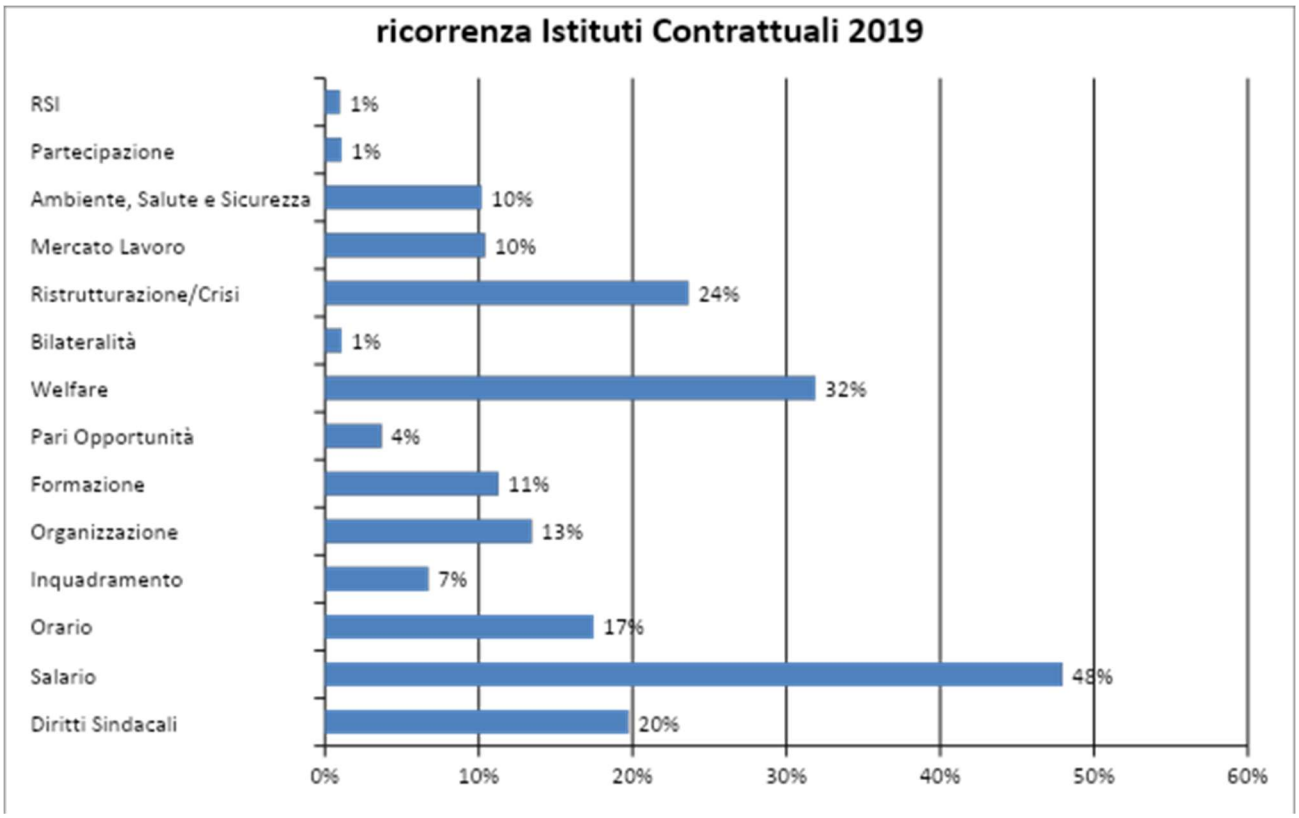
**Fonte: Cesos in Lavoro e previdenza oggi 11/1999**

*Grafico 1- Le materie oggetto di contrattazione (% sul totale degli accordi sottoscritti nell'anno 2009)*




***Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

*Grafico 2- Le materie oggetto di contrattazione (% sul totale degli accordi sottoscritti nell'anno 2019)*




***Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

E' necessario osservare come le materie considerate strategiche dal sindacato non sempre trovano piena accoglienza all'interno degli accordi e l'attenzione che vi si dedica è altalenante . L'insieme dei risultati che si ricavano dall'analisi dei contratti permettono di evidenziare con certezza alcuni elementi innovativi e positivi, e dall'altra parte alcune domande e problematiche. Gli elementi sui quali è necessario fare delle riflessioni, sia per dare continuità agli elementi positivi che per sviluppare quelli critici, riguardano:

- Anche se una parte dei contenuti degli accordi presenta elementi di stabilità e ripetitività complessivamente il tasso di innovazione dei contratti di 2° livello è alto
- La ripetitività di alcuni elementi contrattuali non è soltanto un limite ma rappresenta una necessità: per fare degli accordi non si può prescindere dal riconoscimento dei vantaggi reciproci. Un rapporto squilibrato fra gli interessi in gioco è un limite alla contrattazione
- Di contro una contrattazione limitata (che si evidenzia in accordi che si accontentano di definire solo uno o due tematiche) non solo è poco ambiziosa ma provoca stanchezza e apatia. La contrattazione di secondo livello ha bisogno di essere innovativa
- Le potenzialità e i limiti che si sono evidenziati impongono di rilanciare il protagonismo e di rimuovere le resistenze che ancora continuano a permanere.

Le osservazioni appena sviluppate ci obbligano ad affrontare un'altra questione che si può ricavare dall'analisi degli accordi: l' elemento qualitativo della contrattazione. E' evidente che l' elemento qualitativo si riscontra più facilmente nell'analisi concreta delle singole materie

contrattuali, ma per evitare le valutazioni soggettive diventa evidente la necessità di avere una griglia di giudizio. Un metodo d'analisi che stiamo cominciando ad adottare è quello dell'analisi in profondità (che abbiamo chiamato carotaggio) per ricostruire non soltanto gli esiti della contrattazione, ma anche i problemi che ne stavano alla base, il pensiero organizzativo sotteso e le potenziali evoluzioni dei risultati.
La seconda osservazione da cui partire è che il giudizio qualitativo non è un giudizio assoluto, ma un giudizio comparativo non rispetto ad una variante ma a un mix di varianti che riguardano risultati materiali ma anche risultati in termini di relazione. Una vertenza su una ristrutturazione (quindi una vertenza difensiva) va valutata sia per i risultati in termini di occupazione e di difesa dei posti di lavoro, ma anche per il livello di coesione, di partecipazione di coinvolgimento che ha saputo realizzare. Quindi obiettivi e metodo della contrattazione sono parte del giudizio qualitativo. Che cosa emerge in termini generali dall'esperienza della contrattazione di 2° livello:

a) La contrattazione è metodo: non è sufficiente raccogliere le istanze e invocare risposte. E' necessario svolgere una serie di passaggi successivi:
   - Conoscere il problema
   - Analizzarlo
   - Individuare gli obiettivi
   - Costruire delle proposte
   - Conoscere gli strumenti per intervenire e definirli allo scopo
b) La contrattazione è conoscenza. Per contrattare non è sufficiente una conoscenza generica, ci vuole una conoscenza specifica. La crescita del numero di accordi nei quali si prevede di incrementare la quantità e la qualità delle informazioni che le aziende sono tenute a fornire al sindacato è indicativo della crescita di consapevolezza sull'importanza della materia
c) La contrattazione è capacità di fare sintesi fra problemi, istanze, bisogni diversi
d) La contrattazione è capacità di tenere insieme obiettivi strategici e soluzioni a problemi immediati.
e) Gli istituti conquistati dalla contrattazione non sono buoni e cattivi in se stessi, ma rispetto alle situazioni, alle condizioni, ai problemi. Il Part time, lo smart working, il welfare aziendale possono essere una opportunità per i lavoratori, ma possono anche modalità di lavoro che fanno crescere il disagio dei lavoratori.

La lettura degli accordi fa emergere come l'articolarsi dei problemi e le situazioni nuove con cui è necessario rapportarsi pongano un problema di linguaggio e del suo utilizzo. Nella prassi contrattuale vengono usati termini che rischiano di essere usati/intesi non in modo univoco ma ambivalente. Concetti come Interesse, responsabilità, competenza, partecipazione, solidarietà, scambio, rischiano di diventare elemento di confusione invece che di facilitazione
La stessa riflessione si può porre davanti alla domanda se la contrattazione deve mettere vincoli o creare opportunità. La risposta non può non venire che dalla visione delle relazioni sociali propria delle organizzazioni. La Cisl sindacato della partecipazione non può, anche di fronte all'articolazione delle relazioni che emerge dai risultati della contrattazione, che identificarsi nella prospettiva della costruzione delle opportunità e di conseguenza dare

sviluppo a tutte quelle scelte che attraverso la contrattazione permettono il miglioramento delle relazioni fra le persone.
Questo richiede di aggiornare e vivificare il paradigma che sta alla base della contrattazione di 2° livello passando da un unico modello (quello delle rigidità/rivendicazioni) a un modello più articolato, partecipativo teso a creare opportunità per tutti (il modello Win/Win)

Termini come partecipazione, coinvolgimento attivo, protagonismo dei lavoratori stanno diventando elementi certi della contrattazione, indicatori di un nuovo modello di relazioni che si dimostra sempre più efficace e condiviso del vecchio modello fondato sulla contrapposizione.

# La contrattazione nel 2019/20 [1]

## a) Le materie della contrattazione

I dati emersi dall'analisi degli accordi del biennio 2019/20 hanno immediatamente messo in evidenza che mentre gli accordi fatti nel 2019 sono in continuità con quanto avvenuto negli anni precedenti, gli accordi del 2020 fanno emergere una profonda frattura non solo sui contenuti ma anche sul modello contrattuale. Infatti la cesura determinata dall'esplodere dell'epidemia provocata dal virus Covid 19, ha determinato l'adozione in sede nazionale di provvedimenti destinati a contenere/prevenire l'insorgere della malattia. Nella maggioranza dei casi la contrattazione aziendale ha adottato tali indicazioni, al punto che qualcuno ha parlato di un ritorno alla contrattazione centralizzata di cui l'ipotizzata definizione di un "patto sociale", per far fronte ai problemi dovuti alla pandemia sarebbe un'ulteriore indicazione. Vista la profonda cesura che si è determinata abbiamo deciso di analizzare in modo separato la contrattazione del 2019 e quella piccola parte che nel 2020 si è mossa secondo i canoni tradizionali, da quella che nel 2020 si è focalizzata sui problemi connessi con la pandemia.

Una visione d'insieme del biennio 2019/20 permette di distinguere:

a) una sostanziale continuità , per gli accordi sottoscritti nel 2019 e per una parte minoritaria degli accordi del 2020 , con quanto avvenuto negli anni precedenti (e questo sia sulla struttura della contrattazione che sugli istituti contrattuali)
b) Una radicale modifica, per effetto della pandemia, delle materie trattate negli accordi del 2020 confermando quanto sia sensibile la contrattazione ad ogni modifica degli aspetti non solo economici ma anche sociali e comportamentali.

Rispetto agli anni precedenti, nel 2020, emergono i seguenti elementi di differenza rispetto agli anni precedenti:

- Una modifica della natura degli accordi
- una diversa genesi degli accordi
- La riduzione degli accordi economici e di welfare
- La riduzione del numero di accordi di rinnovo, a volte sostituiti da accordi temporanei indirizzati a risolvere problemi insorti con la pandemia

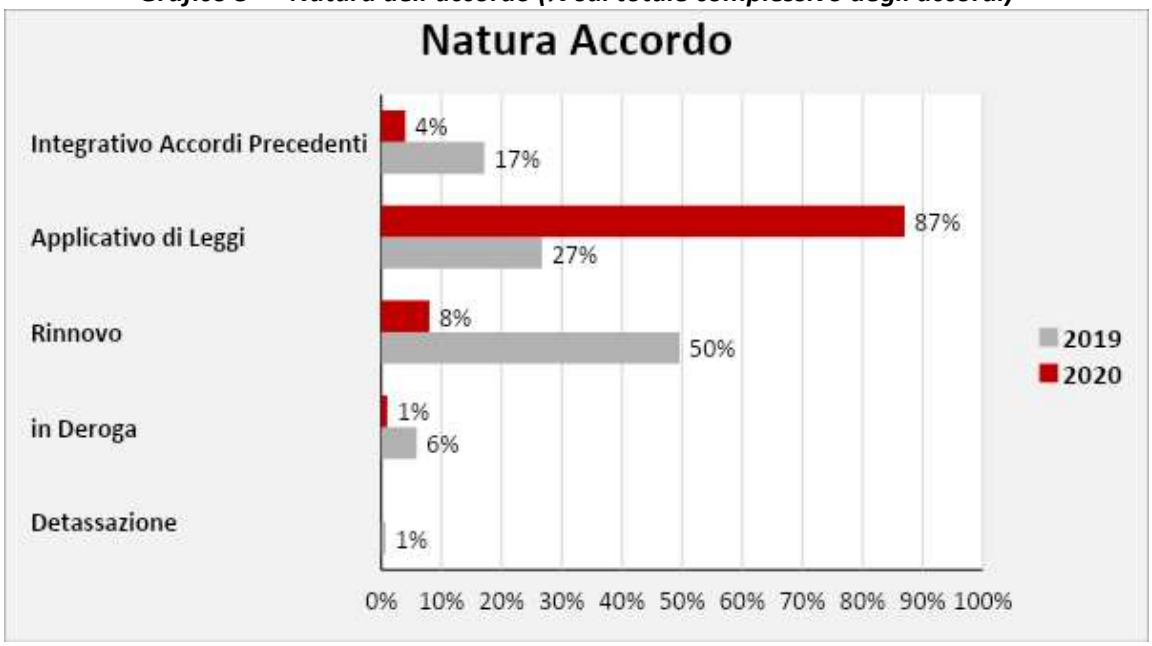
[1] *Il presente rapporto relativo ai risultati della contrattazione di 2° livello svoltasi negli 2019-2020 è stato redatto utilizzando i dati degli accordi aziendali trasmessi all'osservatorio fino al 31/12/2020. Complessivamente gli accordi analizzati sono stati 2827, di cui 922 relativi al 2019 e ben 1905 relativi al 2020. Già questo dato è indicativo dell'eccezionalità del 2020 in quanto il numero di accordi e doppio rispetto a quello degli anni precedenti. (direi che si potrebbe inserire all'inizio del capitolo)*

## b) La struttura della contrattazione e i dati numerici della contrattazione di 2° livello nel 2019/20

### 1. Natura Accordo

Per natura dell'accordo intendiamo la motivazione che sta alla base della decisione di procedere alla contrattazione.

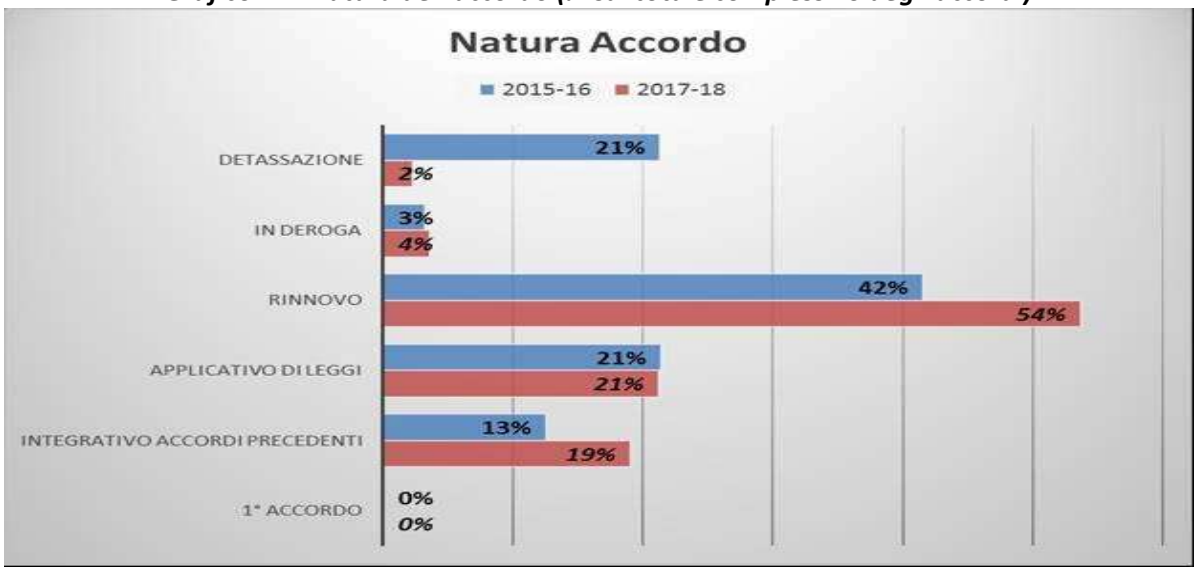
***Grafico 3 – Natura dell'accordo (% sul totale complessivo degli accordi)***




***Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

Gli accordi stipulati nel 2019 sono soprattutto accordi di Rinnovo di accordi precedenti (50%) seguiti da una quota consistente formata da accordi di pura applicazione delle leggi sulla riduzione del personale (223/91 e 236/93) o di gestione delle crisi (27 %). Nel 2020 la percentuale si inverte: la grande maggioranza degli accordi (87%) riguarda la pura applicazione di leggi mentre gli accordi di rinnovo sono solo l'8%. Una significativa percentuale di accordi sottoscritti nel 2019 interviene a integrare accordi precedenti (17%) mentre nel 2020 tale percentuale scende al 4% . La natura degli accordi stipulati nel 2019 conferma quindi il giudizio formulato nei Report degli anni precedenti *(grafico 4)* relativamente al fatto che una volta innescata la contrattazione di 2° tende a riproporsi (la maggioranza degli accordi sono accordi di rinnovo o di integrazione di accordi precedenti). Nel 2020 la pandemia impone accordi difensivi e infatti la maggioranza degli accordi riguarda il ricorso alla cassa integrazione

***Grafico 4– Natura dell'accordo (% sul totale complessivo degli accordi)***




***Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

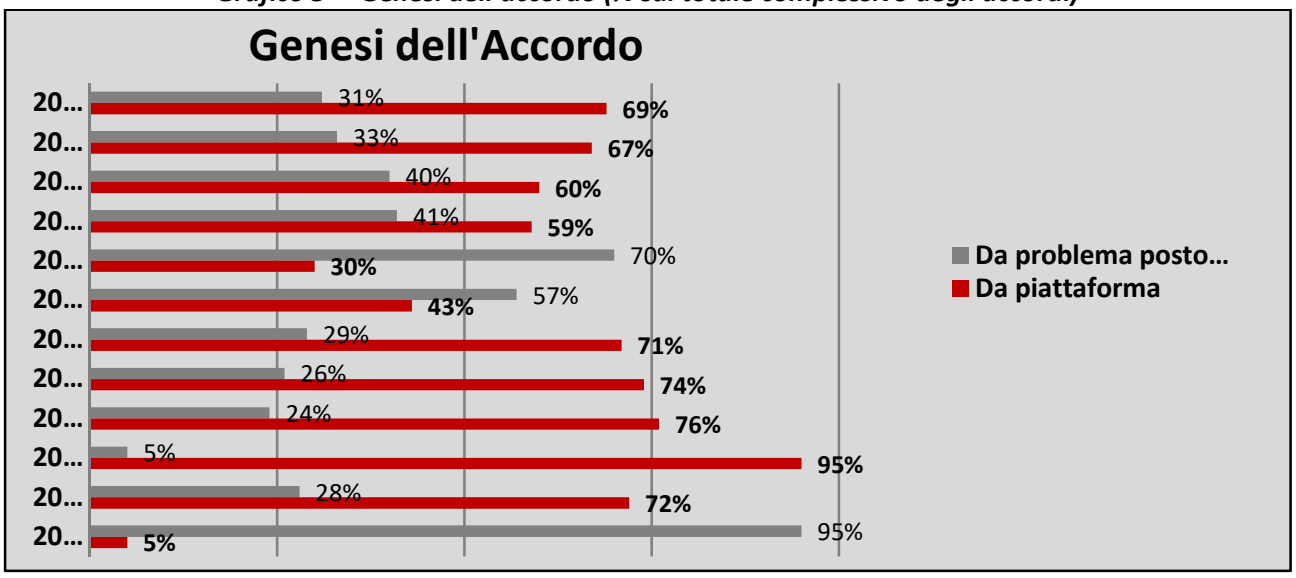
Una lettura attenta della natura degli accordi sottoscritti negli ultimi anni (dal 2015 in avanti)*fa risaltare come la detassazione non sia citata come un elemento significativo che induce le imprese ad attuarla. Infatti se si esclude il biennio 2015/16 quando nel 21% degli accordi viene citata come origine della contrattazione, negli altri anni tale percentuale si riduce all'1o2 % ampiamente surclassata dalle altre motivazioni. Questo non vuol dire che la detassazione non sia importante, infatti ha un ruolo significativo, specie per i lavoratori, nella definizione delle quantità economiche degli accordi di secondo livello e nella facilitazione degli accordi di Welfare aziendale.

*Il riferimento a tale periodo temporale deriva dal fatto che è la legge finanziaria per il 2016che prevede sgravi fiscali per le imprese*

## 2. Genesi dell'accordo

Descrive il ruolo delle parti nel promuovere la contrattazione. Nei periodi di crisi prevale il ruolo dell'impresa mentre nei momenti positivi il ruolo delle OOSS. E' però anche l'evidenziazione di una difficoltà dei lavoratori e delle loro rappresentanze aziendali/territoriali a svolgere un ruolo proattivo nelle fasi di crisi e i limiti della nostra lettura dell'impresa *(grafico 5).*

*Grafico 5– Genesi dell'accordo (% sul totale complessivo degli accordi)*



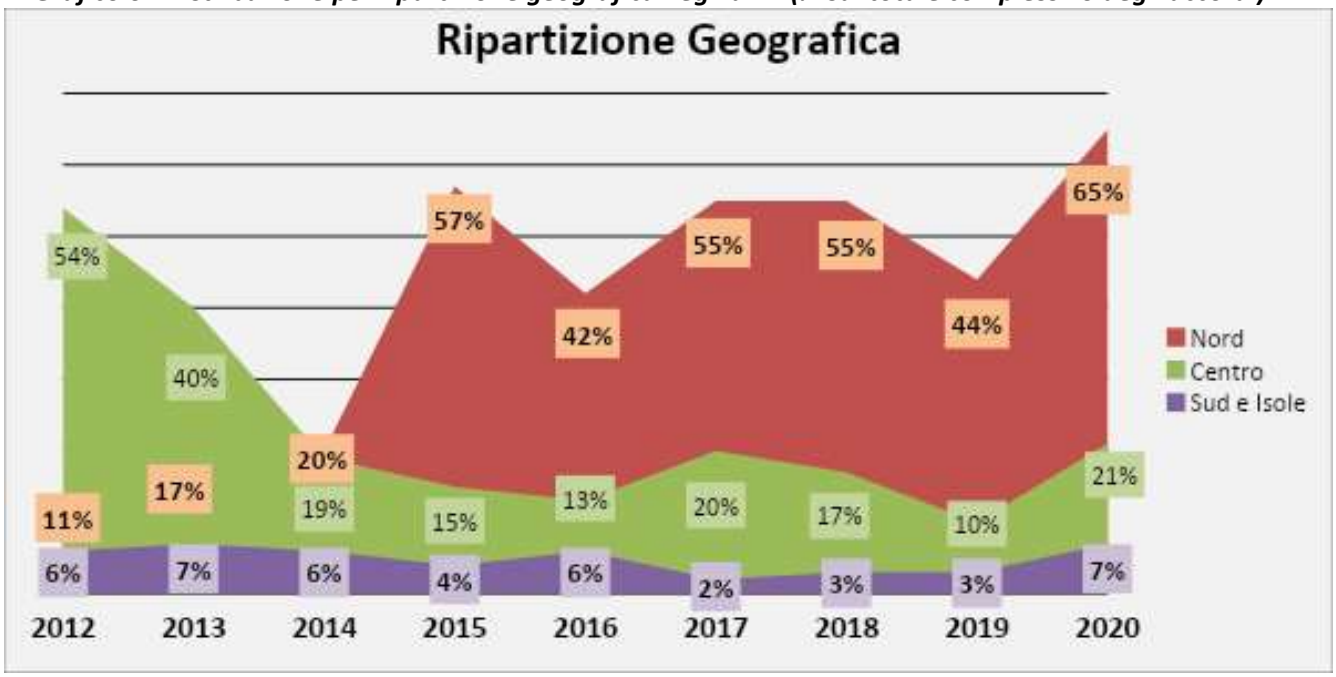

***Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

## 3. Distribuzione geografica

La distribuzione geografica *(grafico 6)* [2] degli accordi sottoscritti nel 2019/20 conferma la maggiore diffusione della contrattazione di 2° livello nelle Regioni del nord-Italia (65% degli accordi nel 2020) . il 21% delle intese è stato sottoscritto nelle Regioni del Centro e solo il 7% nella macro area sud e Isole.

[2] *Ripartizione geografica degli accordi per i tre lotti (Nord, Centro e Sud) e Accordi di gruppo –nazionali: Nord: Piemonte, Valle d'Aosta, Lombardia, Trentino Alto Adige, Veneto, Friuli Venezia Giulia, Liguria, Emilia Romagna; Centro: Toscana, Umbria, Marche, Lazio; Sud e Isole: Abruzzo, Molise, Campania, Basilicata, Puglia, Calabria, Sicilia, Sardegna.*

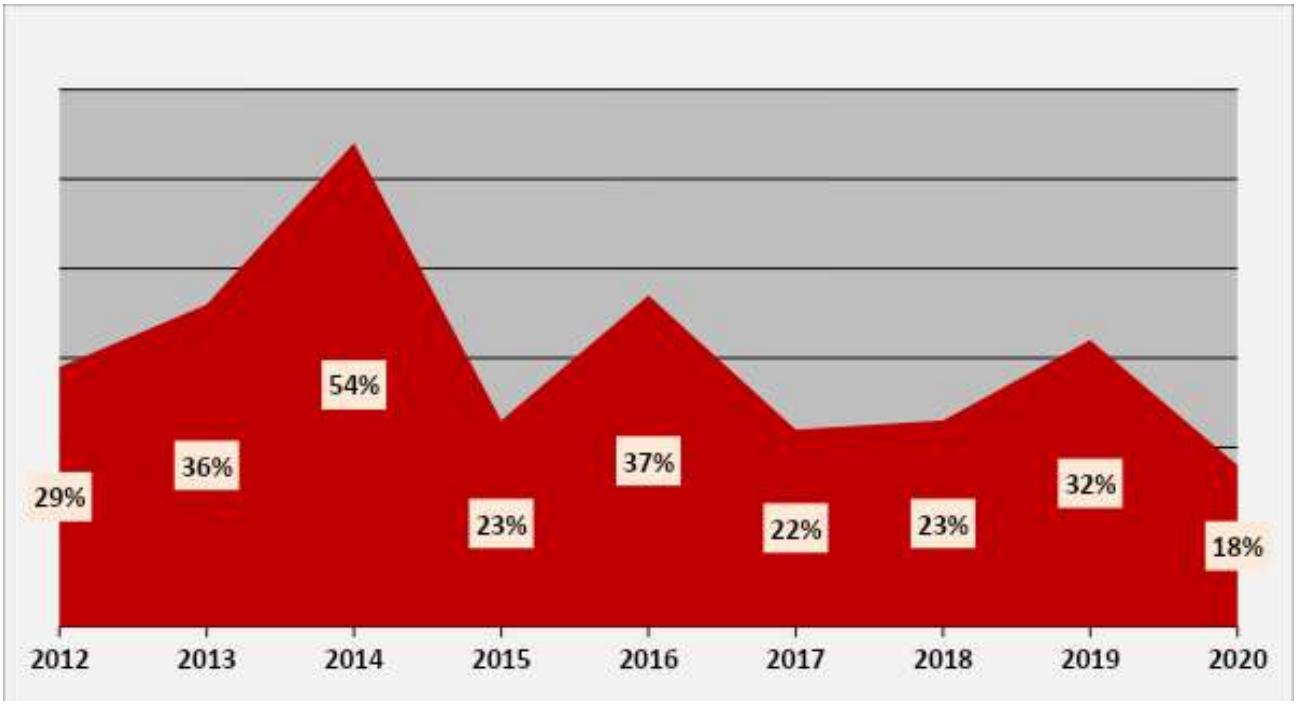
*Grafico 6- Distribuzione per ripartizione geografica negli anni (% sul totale complessivo degli accordi)*




***Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

Ma per avere una visione complessiva della distribuzione geografica della contrattazione è necessario tener conto del dato relativo alla contrattazione di gruppo. I gruppi infatti rappresentano fra il 20 e il 30 % della contrattazione di 2° livello e sono presenti in vari ambiti territoriali modificando le percentuali territoriali sopra riportate. Ovviamente sul dato della diffusione geografica e sulla prevalenza delle regioni del Nord incide la maggior presenza, in tali territori del settore manifatturiero che è anche quello in cui con maggiore intensità si svolge la contrattazione.

*Grafico 4 bis- Distribuzione negli anni ACCORDI di Gruppo (% sul totale complessivo degli accordi)*




***Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

## 4. Il tasso di copertura

Con questo termine intendiamo il numero e la dimensione delle aziende in cui abbiamo rilevato l'essersi svolta la contrattazione di 2° livello e il numero di lavoratori coinvolti.

Nel 2019 le aziende in cui abbiamo rilevato accordi sottoscritti sono state 679 con 514.030 addetti mentre nel 2020 abbiamo rilevato accordi in 1.742 aziende, che occupano 489.797 addetti. Si potrebbe obiettare che il numero è basso rispetto all'estensione della pandemia. Vale la pena di precisare che, poiché la maggioranza degli accordi riguardano la cassa integrazione, sul numero ha inciso la procedura semplificata che è stata adottata per ottenere questo strumento di protezione sociale, mentre dall'altra parte è utile segnalare il numero di piccole imprese che hanno sottoscritto accordi a conferma della validità della contrattazione nei casi cambiamento/crisi/trasformazione.

Pur avendo presente la schematicità di una classificazione delle aziende effettuata esclusivamente sul numero degli addetti, questo dato permette di fare alcune osservazioni specie se si riesce a fare un confronto storico sulla partecipazione delle aziende suddivise per classi dimensionali. Emergono elementi interessanti, anche se a volte contradditori.
Il maggior numero di aziende in cui sono stati fatti accordi nel 2019 (252) è riferito a quelle medie (da 50 a 249 addetti), seguite dalle medio grandi (da 250 a 999 addetti) ( 147) e dalle micro aziende sotto i 19 addetti (121). Nel 2020 il maggior numero di accordi è stato rilevato nelle aziende sotto i 19 addetti ( 993) seguite dalle aziende medie e medie piccole. Calano gli

accordi stipulati nelle aziende medio grandi ( 250-999 addetti) solo 152 e nelle aziende con oltre 1000 addetti in cui sono stati sottoscritti 76 accordi (tabella 2)
La partecipazione delle piccole aziende alla crescita della contrattazione aziendale è un dato significativo perché smentisce la convinzione diffusa che la contrattazione sia uno strumento applicabile solo alle aziende medio grandi.

**Tabella 2. Confronto fra le coperture aziendali per classi di aziende 2019-2020**

| Aziende- classe dimensionale | 2019 | % | 2020 | % |
|---|---|---|---|---|
| 0-19 | 121 | 18% | 993 | 57% |
| 20-49 | 85 | 13% | 252 | 14% |
| 50-249 | 252 | 37% | 269 | 15% |
| 250-999 | 147 | 22% | 152 | 9% |
| sopra 1000 | 74 | 11% | 76 | 4% |

***Fonte: Dati OCSEL- AIDA CISL***

Ulteriori informazioni le ricaviamo confrontando i dati delle aziende divise per classi di ampiezza per i due bienni 2015/16 e 2017/18 .
Le aziende che hanno sottoscritto un accordo nel 2017/18 sono state 1363 e occupano un numero complessivo di lavoratori pari a 906059.

**Tabella 3. Confronto fra le coperture aziendali per classi di aziende**

| Aziende | biennio 2015-16 | | biennio 2017-18 | |
|---|---|---|---|---|
| Classi dimensionali | N° aziende | % | N° aziende | % |
| 0-19 | 124 | 11,5 | 278 | 20 |
| 20-49 | 168 | 15,58 | 183 | 3,80 |
| 50-249 | 395 | 36,6 | 487 | 35,86 |
| 250-299 | 239 | 22,17 | 266 | 19,58 |
| Sopra 1000 | 152 | 14,1 | 144 | 10,10 |

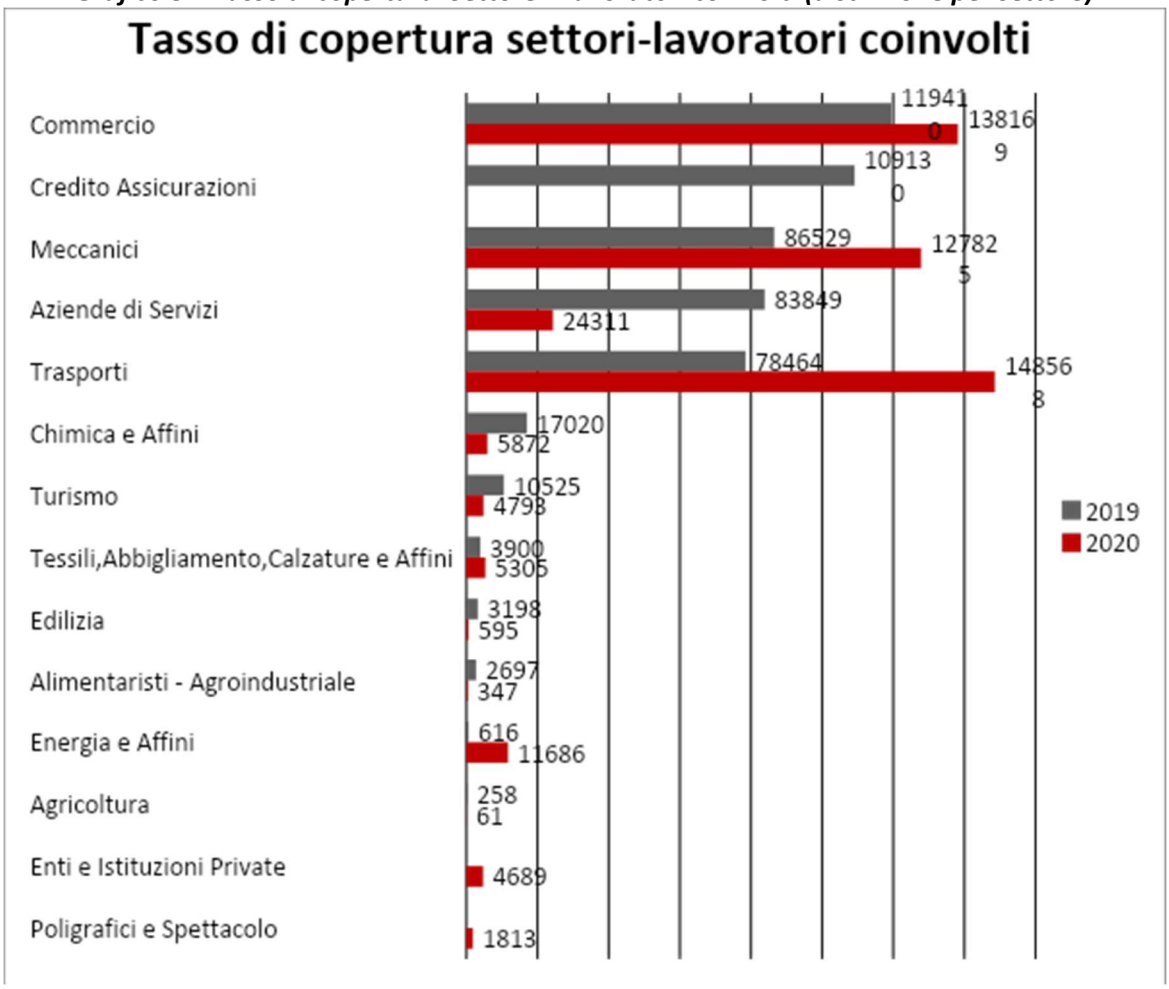
***Fonte: Dati OCSEL- AIDA CISL***

*I dati* confermano la diffusione della contrattazione di 2° livello nelle aziende medio grandi (con oltre 250 addetti) che nei tre bienni osservati rappresentano oltre il 30% degli accordi ma sottolineano anche il ruolo importante che svolgono nella contrattazione le aziende medio/piccole che in tutti e 3 i bienni osservati oscillano con percentuali fra il 25 e il 30%. La seconda osservazione riguarda una maggior partecipazione alla contrattazione delle aziende piccolissime (sotto i 20 dipendenti) rispetto a quelle fra i 20 e i 50 addetti. Un terzo elemento riguarda il fatto che nell'anno della pandemia oltre il 50% della contrattazione rilevata e ascrivibile alle piccolissime aziende. Se infine si aggiunge il ruolo della contrattazione territoriale e il ruolo della bilateralità bisogna riconoscere un ruolo significativo alla piccola e piccolissima impresa.

## 5. Settori e quota di lavoratori coperti dalla contrattazione

L'ultimo dato interessante riguarda quanti lavoratori nei vari settori sono stati coinvolti nella contrattazione aziendale. Nei diversi anni i singoli settori contribuiscono anche in modo molto differenziato *(grafico 8)* alla quota di lavoratori coperti dalla contrattazione di 2° livello. Nel 2020 il settore dei Trasporti definisce accordi per il numero più elevato di lavoratori , seguito da quello del Commercio, dal settore Meccanico e infine dalle aziende dei servizi. Sulla quota annua con cui i vari settori contribuiscono incidono vari fattori (rinnovo del contratto Nazionale, durata degli accordi in essere, andamento congiunturale dei settori.) Se ne ha prova confrontando l'incidenza dei settori fra 2019 e 2020.

*Grafico 8 – Tasso di copertura Settore – lavoratori coinvolti (distinzione per settore)*




***Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

## 6. Accordi di 2° LIVELLO e le deroghe

C'è un ultimo elemento da sottolineare relativamente alla natura degli accordi di 2° livello ed è quello che riguarda gli accordi in deroga. Se la funzione principale della contrattazione di 2°livello è quella di definire regole specifiche per le singole realtà, non sorprende che siano stati sottoscritti accordi contenenti deroghe rispetto ai CCNL o alla legge . L'idea più diffusa è che gli accordi in deroga siano sempre peggiorativi rispetto alla normativa in essere e che quindi rappresentano un arretramento che finisce per indebolire l'insieme delle relazioni sindacali. L'analisi degli accordi permette di avere una visione più articolata.

Il primo elemento riguarda il numero di tali accordi (*grafico 9*)

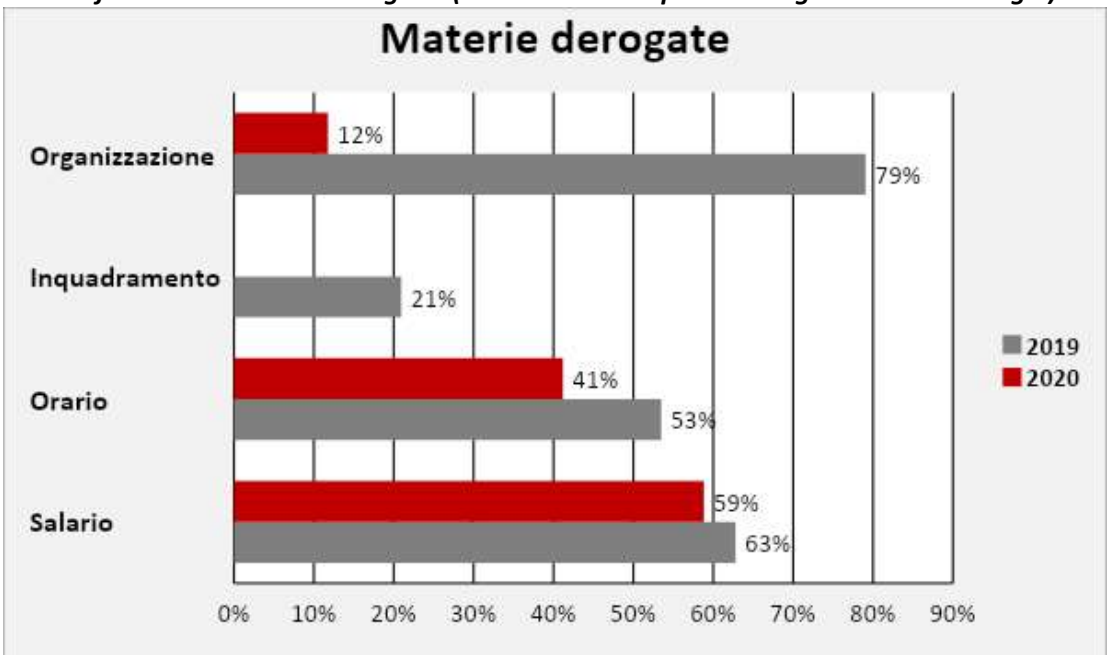
*Grafico 9 – Deroga ( % sul numero degli accordi 2009-2020)*

| Anno | N°accordi | N° Accordi in deroga | % |
|---|---|---|---|
| **2011** | 1232 | 21<br>5% | |
| **2012** | 961 | 61<br>5% | |
| **2013** | 1096 | 28<br>5% | |
| **2014** | 1435 | 17<br>4% | |
| **2015** | 1218 | 21<br>2% | |
| **2016** | 1480 | 38<br>5% | |
| **2017** | 1343 | 21 | 2% |
| **2018** | 1233 | 53<br>6% | |
| **2019** | 965 | 43<br>6% | |
| **2020** | 2115 | 17<br>1% | |

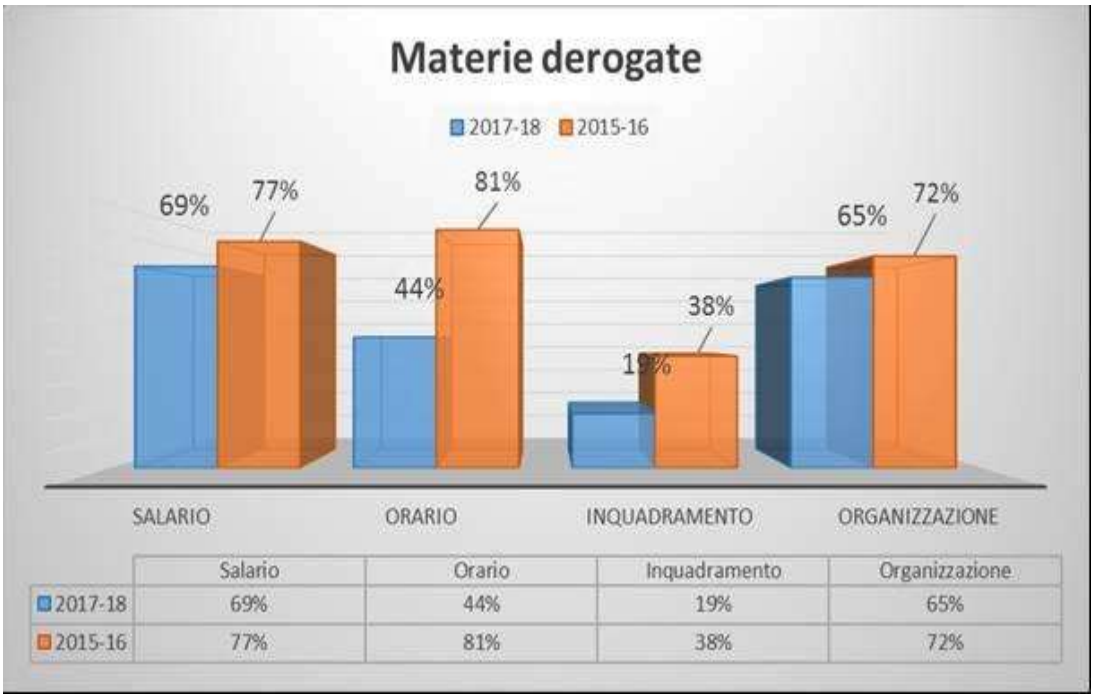
***Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

I dati ricavabili dalla tabella mostrano come il numero dei contratti che contengono norme in deroga e molto ridotto e smentisce quanti paventano un ruolo disgregatrice della contrattazione aziendale. Va precisato che un conto sono le deroghe contrattuali (in genere la modifica di un singolo punto contrattuale) e un altro sono i contratti pirata dove si mira a realizzare un vero e proprio dumping contrattuale. Per valutare ancora meglio il tema delle deroghe abbiamo provato a fare un'analisi qualitativa sulle singole materie derogate. I risultati sono quelli registrati nel grafico 10: dati singoli aspetti. ancora più nel merito abbiamo analizzato in profondità i contenuti degli accordi relativi alle principali materie derogate la cui incidenza negli anni 2019/20 è ricostruita nel Grafico 10.

*Grafico 10- Le materie derogate (% sul totale complessivo degli accordi in deroga )*




***Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***




***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello "- CISL Nazionale***

Se poi si analizzano le singole materie emergono seguenti elementi:

a) Il numero più significativo di deroghe , almeno negli ultimi anni, ha sempre riguardato il tema del mercato del lavoro e in particolare l'aumento delle percentuali sul numero

di lavoratori che è possibile assumere con contratti atipici e in particolare i contrarri a tempo determinato.

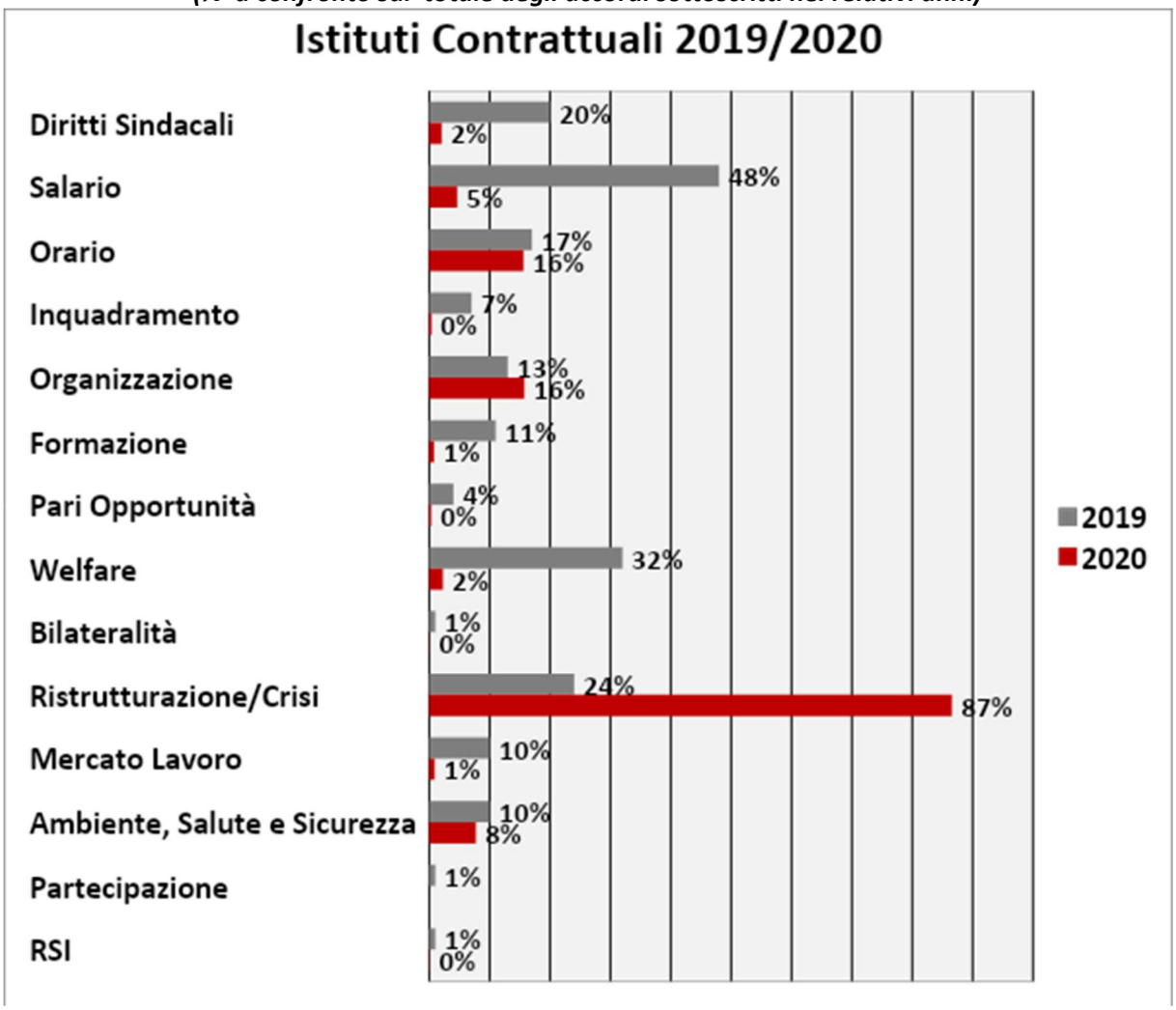
b) La seconda materia riguarda la durata temporale di tali contratti (sempre mercato del lavoro)
c) Un numero significativo riguarda situazioni molto particolari spesso legati a problemi di singole persone
d) Le deroghe sull'inquadramento riguardano sempre situazioni individuali
e) La rilevazione dei dati sul salario recepisce anche accordi che vengono chiamati deroghe salariali". Una lettura attenta di tali accordi permette di rilevare come nella maggioranza dei casi non siamo di fronte a deroghe ma a trasformazione di istituti contrattuali quali la trasformazione di accordi su salario fisso in salario variabile.. superamento di vecchi accordi di incentivazione individuale , quali il cottimo, verso forme più moderne e maggiormente in relazione con i mutamenti dell'organizzazione del lavoro.

# IL CONTENUTO DEGLI ACCORDI (Istituti contrattuali)

I contenuti della contrattazione aziendale sono ricchi ed articolati. Per comodità di analisi essi sono stati articolati in 14 materie principali (*Diritti Sindacali, Salario, Orario, Inquadramento, Organizzazione, Formazione, Pari opportunità, Welfare, Bilateralità, Ristrutturazioni/Crisi, Mercato del Lavoro, Ambiente, Salute e Sicurezza, Partecipazione, Responsabilità sociale delle Imprese*) ma alcune materie sono molto articolate al loro interno e altre sono intrecciate fra di loro

Per prima cosa cercheremo di individuare la frequenza con cui le diverse materie ricorrono nella contrattazione *(grafico 12*). Risulta subito come fra il 2019 e il 2020 ci sia una netta inversione di tendenza e le tematiche che più erano state affrontate nel 2019 (salario e welfare) crollano nel 2020 a cifre percentuali molto basse, mentre di contro esplodono gli accordi di riorganizzazione (dal 24% all' 87%) e mantengono le posizioni materie, come l'orario, strettamente collegate alle riorganizzazioni.

***Grafico 12- Frequenza delle materie oggetto di contrattazione -***
***(% a confronto sul totale degli accordi sottoscritti nei relativi anni)***

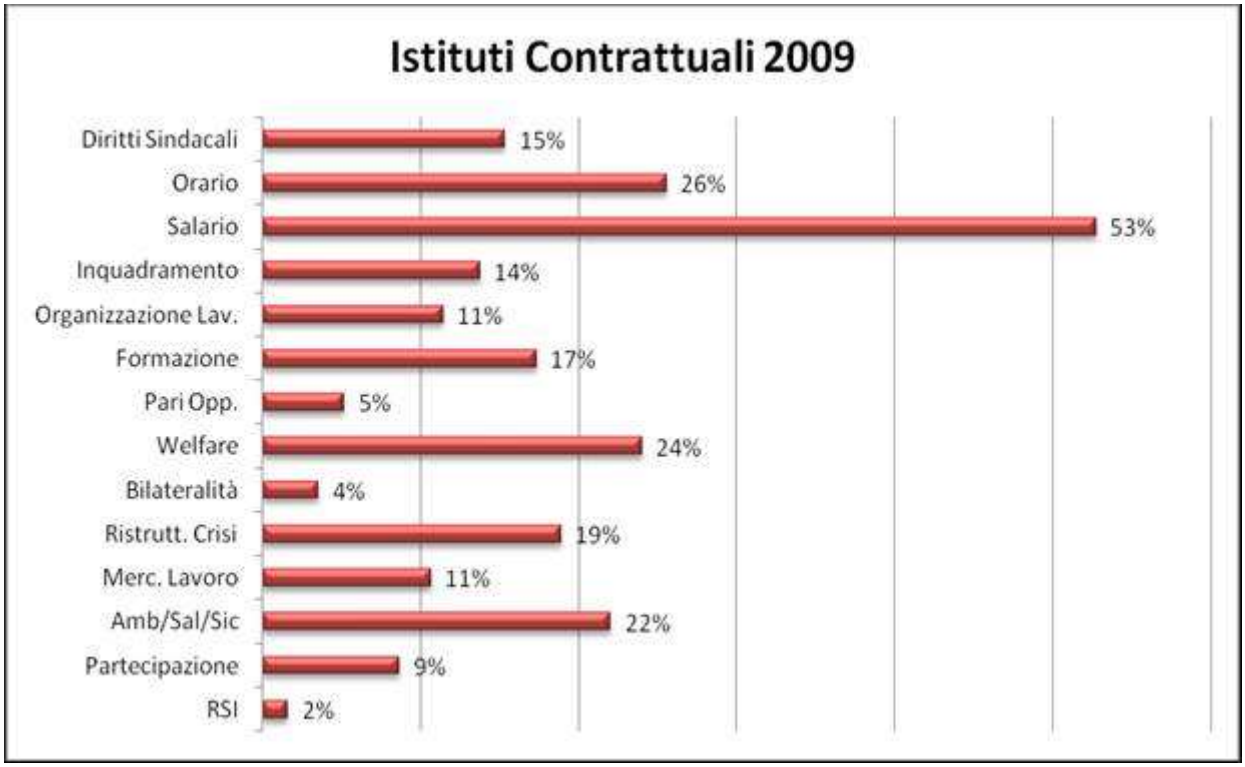



***Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

La forte cesura sulle materie contrattate che si è verificata fra 2019 e 2020 trae origine dalla drammatica situazione sanitaria dovuta all'epidemia da Covid 19 e presenta delle caratteristiche tali da imporre un'analisi specifica che sarà approfondita in un capitolo apposito. In questa parte cercheremo di inserire quanto è avvenuto nel biennio 2019/20 all'interno dell'evoluzione nel medio periodo dell'insieme delle materie contrattuali.

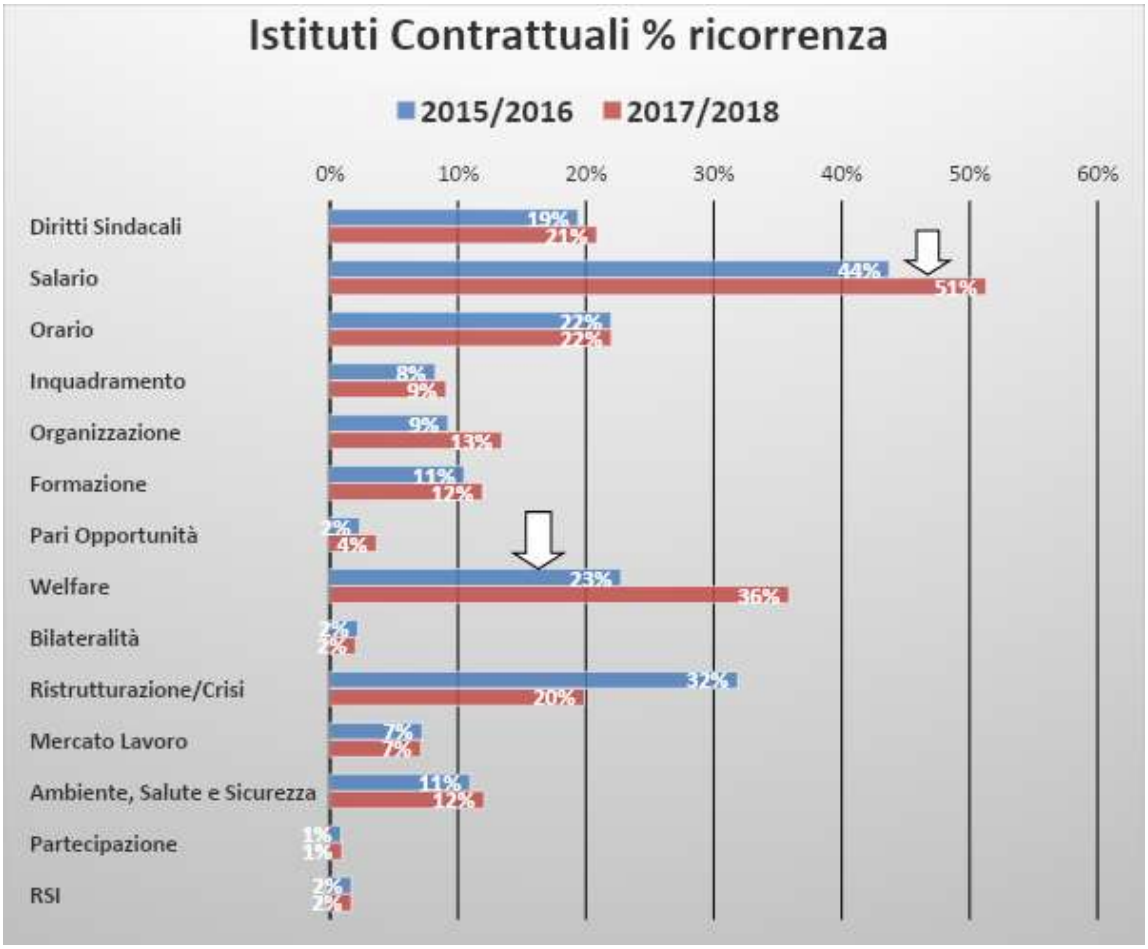
## 1. Le materie della contrattazione nel corso degli anni

***Grafico 13- Le materie oggetto di contrattazione (% sul totale degli accordi sottoscritti nell'anno 2009)***




*Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - Dipartimento Industria CISL*

*Grafico 14- Le materie oggetto di contrattazione (% sul totale degli accordi sottoscritti negli anni)*




***Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

Uno sguardo d'insieme sulle materie sviluppate dalla contrattazione nel medio periodo (2009/2020) non fa emergere significative differenze ne sulle tipologie di materie ne sulla loro incidenza percentuale tranne che per due aspetti: la modifica radicale delle priorità e delle materie dovuta al covid nel 2020 e la crescita progressiva, almeno fino al 2018, degli accordi di welfare. Questa stabilità di fondo fa emergere l'esigenza di rispondere ad almeno due questioni. La prima , relativa all'apparente stabilità nel tempo degli istituti contrattuali, ci interroga sul pericolo di una cristallizzazione della contrattazione. L'analisi accurata dei singoli istituti contrattuali esclude questo rischio e mostra invece l'esistenza di diverse velocità interne di evoluzione delle singole materie. Le diverse materie sviluppate dalla contrattazione conservano la denominazione tradizionale ma il loro contenuto cambia a volte anche in modo radicale. La seconda riguarda il rallentamento, dopo alcuni anni di fortissima crescita, della quantità di accordi di welfare aziendale. Mentre è comprensibile il brusco ridimensionamento di questa materia nel 2020, si tratta di capire i motivi del suo relativo ridimensionamento quantitativo già nel corso del 2019. Riteniamo che su questo argomento sia necessaria una valutazione specifica a cui dedichiamo uno spazio apposito.

## 2. Le materie contrattuali nelle piccole aziende (1-49 addetti)

L'aumento della contrattazione di 2° livello nelle aziende medio-piccole fa sorgere la domanda se ci siano elementi specifici nelle materie contrattuali definite in questa tipologia di imprese. relativi alla contrattazione. Ne è emersa la fotografia riportata nelle tabelle successive

**Tabella 4- Istituti Contrattuali - confronto per accordi stipulati nel 2019 e 2020 nelle aziende con organico da 0 a 49**

| Istituti Contrattuali | N° Accordi stipulati nel 2019 | N° Accordi stipulati nel 2020 |
|---|---|---|
| DIRITTI SINDACALI | 46 | 17 |
| SALARIO | 121 | 39 |
| ORARIO | 32 | 154 |
| INQUADRAMENTO | 14 | 4 |
| ORGANIZZAZIONE | 24 | 128 |
| PARI OPP./FORMAZIONE | 26 | 3 |
| WELFARE/BILATERALITA' | 69 | 16 |
| RISTRUTTURAZIONI | 73 | 1244 |
| MERCATO DEL LAVORO | 25 | 3 |
| AMBIENTE/SICUREZZA/RSI | 19 | 29 |

Anche in questo tipo di aziende è il contesto a determinare le materie oggetto di confronto e di accordo. Nel 2020 le materie che sono state maggiormente oggetto di confronto sono state: ristrutturazione, orario e organizzazione, ossia quelle maggiormente collegate alla necessita di trovare soluzione allo specifico contesto di crisi e a tradurre in pratica quanto previsto dai Protocolli Interconfederali. Tutte le altre materie sono sotto il 2%. E' la fotografia della polarizzazione determinata dalla crisi e che risalta nel confronto con quanto avvenuto in altri periodi dove le percentuali delle materie trattate sono più equamente divise. La caratteristica più evidente della contrattazione in questo tipo d'imprese è la sua pragmaticità: poca attenzione alle dichiarazioni di principio e centralità alle soluzioni dei problemi. Uno dei dati che mettono in risalto la diversità della contrattazione in queste aziende rispetto a quelle di maggior dimensione è relativa alla questione del salario. Nelle aziende medio -piccole il salario viene definito da non più del 13% degli accordi, mentre nel resto delle aziende è previsto dal 50% degli accordi.

## Diritti sindacali e di informazione

L'evoluzione della contrattazione di 2° livello in Italia è stata caratterizzata dal progressivo passaggio da una contrattazione libera e fondata sui rapporti di forza a una contrattazione incentrata sulle regole e sul rispetto di una serie di diritti sindacali. I contratti Nazionali prevedono le materie e le modalità con cui si svolge la contrattazione di 2° livello, mentre la contrattazione aziendale realizza nel concreto le soluzioni per garantire l'efficacia dell'organizzazione del lavoro e il coinvolgimento, anche tramite la distribuzione dei risultati, ottenuti, dei lavoratori.

Il capitolo sui diritti sindacali definiti dalla contrattazione aziendale è molto ampio e articolato e lo abbiamo articolato in tre grandi aggregati:

a) Diritti di natura organizzativa che riguardano la disponibilità di strutture e di strumenti in grado di garantire la normale attività sindacale (assemblee, locali, bacheche… etc)

b) Diritti di natura regolativa per definire le relazioni fra le parti e una efficace azione contrattuale,

c) Diritti di informazione e consultazione per permettere alle parti di esercitare le relazioni sindacali in modo consapevole con la necessaria conoscenza dei problemi

Anche gli accordi stipulati nel 2019/20 hanno dedicato grande attenzione a questi temi.

### a) Diritti di natura organizzativa

Molti accordi sono intervenuti a regolamentare gli spazi di agibilità sindacale in azienda, a definire le modalità di esercizio del Diritto di assemblea e a quantificare, migliorando quanto previsto dalla legge e dai contratti, il monte ore a disposizione dei delegati sindacali, e a disciplinare la possibilità di distacchi e di aspettative per lo svolgimento di attività sindacali. Una sintesi delle principali materie in tema di diritti sindacali su cui sono intervenuti gli accordi aziendali è quella che si ricava dalla lettura delle tabelle 5 e 6 .

***Tabella 5- Diritti Sindacali- Frequenza delle singole voci***
***( % sul totale degli accordi che hanno regolato la materia Diritti Sindacali)***

| Diritti Sindacali di natura organizzativa | | | |
|---|---|---|---|
| Anno | Diritto di Assemblea | Albo locale, Telefono o altre risorse | PC, Internet, Tecnologie Elettr |
| **2009** | 21% | 8% | 11% |
| **2010** | 20% | 10% | 12% |
| **2011** | 22% | 11% | 11% |
| **2012** | 21% | 16% | 16% |
| **2013** | 26% | 7% | 15% |
| **2014** | 28% | 5% | 11% |
| **2015** | 25% | 7% | 17% |
| **2016** | 23% | 9% | 19% |
| **2017** | 22% | 6% | 16% |
| **2018** | 26% | 7% | 19% |
| **2019** | 21% | 7% | 10% |
| **2020** | 9% | 0% | 0% |

***Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

Come si vede si tratta del riconoscimento degli strumenti necessari per lo svolgimento dell'attività sindacale. Una nota a parte merita la percentuale, relativamente alta, di accordi che prevedono interventi sul capitolo del diritto di assemblea. Essendo un diritto sancito dalla legge da oltre 50 anni non ci si aspetterebbe una percentuale così elevata. La lettura di una serie di accordi permettono di capire che dietro tale riferimento ci sono spesso questioni organizzative, strumenti tecnici per svolgere le assemblee, modalità di svolgimento delle assemblee dove ci sono turnistiche particolari. Curioso poi come alcuni accordi, partendo dal fatto che le assemblee di norma si fanno all'inizio o alla fine del lavoro, e quindi permettono alcuni abusi, prevedano esplicitamente che il lavoratore tenuto ad assistere all'assemblea o a rimanere sul posto di lavoro.

## b) I diritti sindacali di natura regolativa

Mentre i contenuti sui diritti sindacali di natura organizzativa rispondono , nella maggior parte dei casi, alla necessità di risolvere questioni di carattere operativo molto più interessante il tema dei diritti sindacali di natura regolativa sui quali è utile una valutazione sulla loro evoluzione nel tempo.

***Tabella 6- Diritti Sindacali- Frequenza delle singole voci***
***( % sul totale degli accordi che hanno regolato la materia Diritti Sindacali)***

**Diritti Sindacali di natura regolativa**

| *Anno* | *Regolam. Strutture sindacali in azienda* | *Monte ore/Distacchi/Aspettative* | *Quota contributiva* | *Regolamentazione Conflitto* |
|---|---|---|---|---|
| **2009** | 80% | 1% | 0% | 6% |
| **2010** | 73% | 0% | 0% | 18% |
| **2011** | 83% | 3% | 0% | 23% |
| **2012** | 83% | 5% | 0% | 85% |
| **2013** | 19% | 13% | 0% | 23% |
| **2014** | 18% | 14% | 0% | 45% |
| **2015** | 27% | 10% | 0% | 9% |
| **2016** | 43% | 22% | 0% | 43% |
| **2017** | 29% | 15% | 6% | 22% |
| **2018** | 33% | 14% | 18% | 20% |
| **2019** | 18% | 17% | 24% | 15% |
| **2020** | 29% | 0% | 0% | 29% |

***Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

Le regole che definiscono le relazioni fra le parti sono un elemento fondamentale per il buon funzionamento del sistema contrattuale. Gli argomenti affrontati riportati dalla tabella 6 riguardano questioni cruciali.

La lettura nel tempo dei risultati ottenuti su queste tematiche e indicativa non solo di come è evoluto il sistema delle relazioni fra le parti, ma anche di come soluzioni adottate ad altri livelli hanno finito per avere ricadute sulle singole realtà. La progressiva riduzione della percentuale degli accordi che definiscono norme su come governare il conflitto e regolamentare le strutture sindacali aziendali dipende certamente dal fatto che tale materia una volta regolata non ha più la necessità di essere ridefinita ma sopratutto dalla sottoscrizione del "Testo Unico sulla rappresentanza"che è intervenuto a regolamentare la materia. Diversa motivazione hanno invece le altre questioni di rapporto fra le parti e che sono state oggetto di accordi.

Se un numero significativo di accordi (29%nel 2020)continua a definire norme per la regolamentazione del conflitto si dimostra come l'esercizio di buone relazioni industriali, giudicato utile e necessario da entrambe le parti, sia un risultato che non si raggiunge una volta per tutte ma che invece ha bisogno di essere esercitato con continuità

Molto interessante è il capitolo relativo alla Regolamentazione delle strutture sindacali in azienda. Analizzati in profondità gli accordi che hanno affrontato la materia fanno emergere una serie di necessità nuove legate al cambiamento delle relazioni e dei contenuti della contrattazione. Non solo vengono previsti organismi già in essere in molte realtà (come i coordinamenti di gruppo, i CAE) ma vengono definiti e sperimentati organismi nuovi (gruppi

di lavoro e di studio, Osservatori, commissioni, gruppi di valutazione, team di innovazione e miglioramento e di partecipazione organizzativa)alcuni dei quali prevedono una composizione mista con esponenti dell'azienda e del sindacato, ma anche con la presenza di lavoratori senza ruoli negli organismi elettivi. In alcune aziende si stanno sperimentando forme di comunicazione e di assemblea congiunte. Un'altra delle norme che gli accordi sanciscono è relativa al monte ore. La tabella individua bene la tendenza in atto verso la crescita del monte ore. E' una crescita che va di pari passo con la crescita di consapevolezza, anche da parte delle aziende, della necessità di avere una controparte più capace e con maggiori conoscenze. Infine gli accordi che definiscono quote per l'attività sindacale. Non è un caso se questa norma sia in crescita negli ultimi anni. Essa riflette il dibattito molto forte all'interno delle aziende sul rapporto fra iscritti e non iscritti,dibattito che si è tradotto nel definire l'effettuazione di sottoscrizioni per i lavoratori non iscritti e che ottengono i benefici della contrattazione di 2° livello.

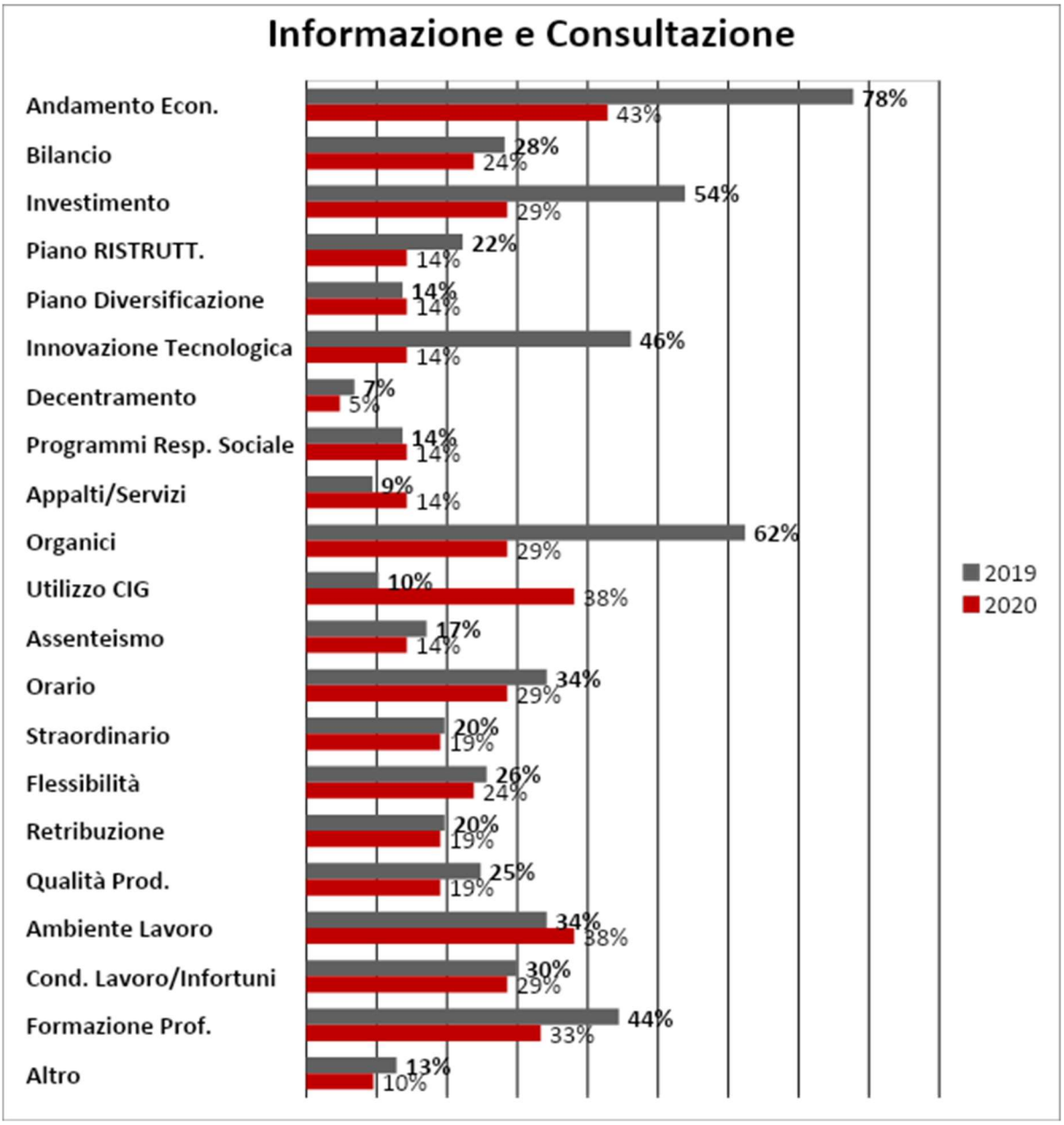
## c) Diritti di informazione e consultazione

La contrattazione in quanto strumento finalizzato a risolvere problemi e a realizzare relazioni più efficaci fra le parti è in grado di raggiungere i suoi obiettivi nella misura in cui è in grado di dare risposte concrete e condivise ai problemi. Il confronto fra le parti può raggiungere tali obiettivi solo se sono stati costruiti i presupposti per realizzare una efficace contrattazione di merito. La condizione imprescindibile perché questo si realizzi è data dal fatto che entrambi i soggetti negoziali siano a conoscenza dei problemi, delle condizioni, delle risorse disponibili. Tutti i contratti Nazionali definiscono le materie sulle quali le aziende devono fornire informazione alle Rsu e alle OOSS. E' un apparato sufficientemente ricco che spiega come in molti casi gli accordi aziendali non ritengano di riprendere la tematica e nella nostra rilevazione il capitolo è ricompreso dentro la più ampia tematica dei diritti sindacali, argomento che viene sviluppato da circa 1l 20% degli accordi.

Tuttavia molti accordi di 2° livello hanno ritenuto necessario migliorare e implementare le norme sui diritti di informazione e consultazione *(grafico15*)

La quantità e la qualità delle materie su cui si chiede di essere informati sembrano indicare la propensione ad andare verso una forma di contrattazione che, superando le modalità puramente rivendicative, sia fondata sulla conoscenza e la condivisione delle problematiche per ricercare le soluzioni più adeguate.

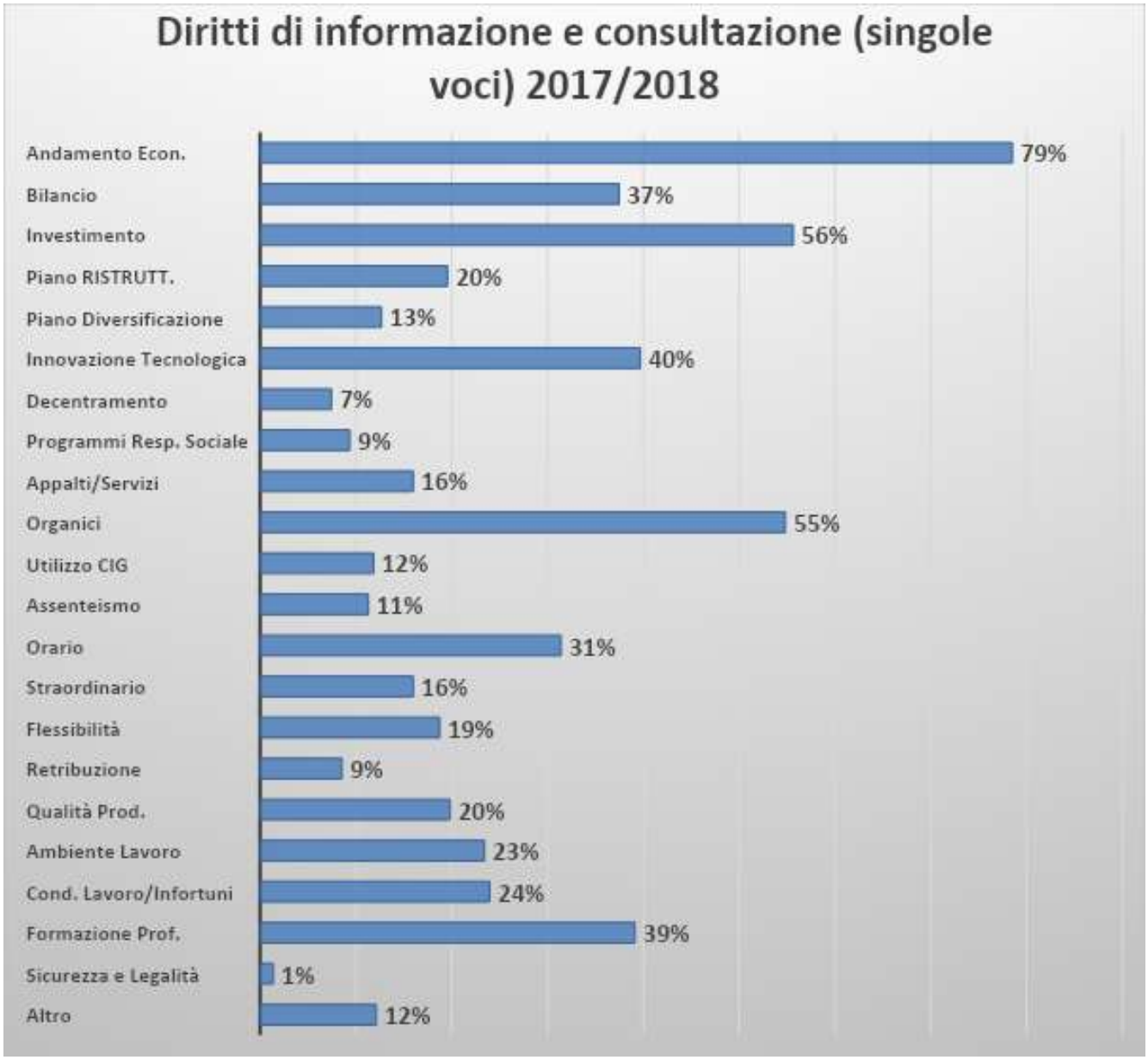
*Grafico 15- Diritti Sindacali- Diritti di Informazione e Consultazione*
*( % sul totale degli accordi che hanno regolato la materia Diritti Sindacali)*




***Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

Come si vede la gamma di argomenti su cui si chiede di essere informata è ampia e c'è una buona uniformità sulle materie. Sono le condizioni che indirizzano l'attenzione prioritariamente verso questo o quell'argomento. Indicativo il dato del 2020 in cui le materie in crescita assoluta e che compiono il sorpasso rispetto agli anni precedenti sono quelle in qualche modo legate alla pandemia : l'utilizzo della cassa integrazione e l'ambiente di lavoro , entrambi legati al tema della situazione sanitaria.

*Grafico 16- Diritti Sindacali- Diritti di Informazione e Consultazione*
*( % sul totale degli accordi che hanno regolato la materia Diritti Sindacali)*




*Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale*

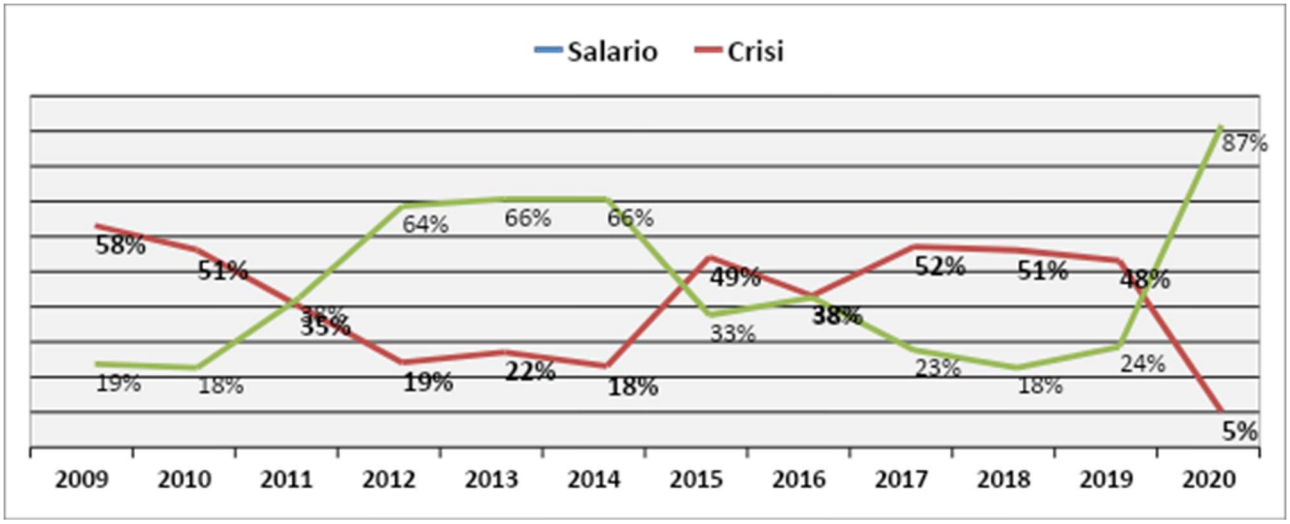
Qualche considerazione in più è possibile farla se si fa riferimento a come variano negli anni le attenzioni dei firmatari degli accordi. Principalmente si chiede di avere informazioni sulle questioni che si ritiene essere maggiormente impattanti per le persone: andamento economico dell'azienda (che viene richiesto in oltre il 70% degli accordi) investimenti, Organici. A dimostrazione poi della consapevolezza dell'impatto crescente della tecnologia una quota sempre crescente di accordi prevedono informazioni specifiche su questa materia. Infine, anche se in termini più generali, si può osservare che se le materie su cui si chiede di avere informazioni testimoniano la sensibilità sui vari temi, poi non sempre a tale sensibilità corrisponde la capacità di farli diventare elementi centrali nella contrattazione. Questa

discrepanza è certamente una delle questioni a cui sopperire se si vuole realizzare relazioni industriali più avanzate.

## Salario

Tutte le serie storiche mettono in risalto come il miglioramento delle condizioni economiche dei lavoratori è stata la materia maggiormente trattata dalla contrattazione di 2° livello . Il 51% degli accordi stipulati nel 2017-18 prevedeva la corresponsione di trattamenti economici aziendali. Nel 2019 la percentuale si attesta al 48% . Una brusca battuta di arresto si verifica nel 2020 dove troviamo che solo il 5% degli accordi stipulati regolamentano la materia Salario. E' un elemento di assoluta novità perché anche negli anni 2008/10 (gli anni della crisi del debito sovrano) si erano raggiunti accordi salariali nel 45/50% degli accordi aziendali. Il dato del 2020 attesta l'assoluta novità dello scenario economico e sociale determinato dalla pandemia. C'è sempre stata una stretta relazione fra andamento congiunturale e contrattazione del salario, ma mai in termini così divaricati come nel 2020, come mostra il grafico 17.

***Grafico 17- Salario- Gestione delle Crisi (% a confronto sul totale degli accordi degli accordi sottoscritti negli anni)***



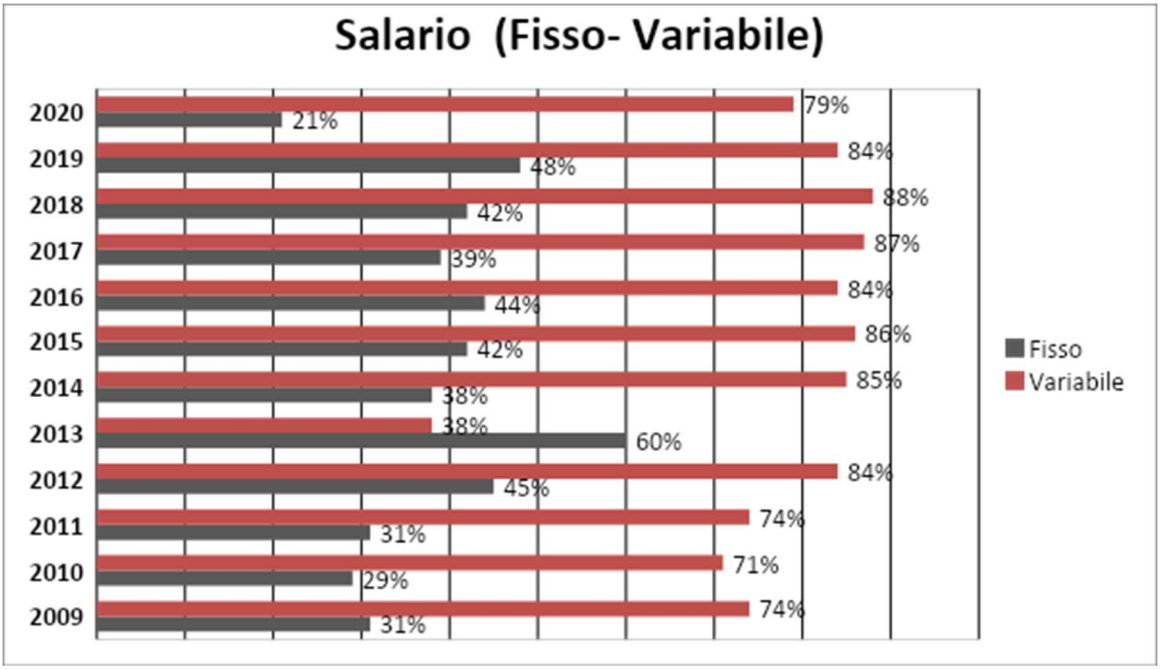

### a) Modalità di erogazione del salario

La lunga storia della contrattazione di secondo livello in Italia ha visto succedersi varie forme di erogazione del salario sia con modalità individuali che collettive. Le forme individuali principali sono state.: i cottimi, gli ad personam, i superminimi individuali e le indennità. Le modalità collettive invece sono state i premi di produzione mensili o annuali, i cottimi collettivi, i superminimi collettivi e in alcuni casi le mensilità aggiuntive (14a). Con l'accordo del luglio 93 si è prevista l'introduzione di premi variabili ad obiettivo. E' un momento di svolta perché non solo introduce questa novità, ma più in generale riconosce che il secondo

livello non è un elemento accessorio, eventuale, della contrattazione, ma che può essere un elemento integrante della struttura contrattuale.

L'analisi delle soluzioni adottate in tema di salario con l'accordo del 93 mostra come ci sia una tendenza sempre maggiore a far ricorso a forme retributive variabili e incentivanti (79% degli accordi nel 2019/20). Tuttavia una parte, anche se in diminuzione, degli accordi continua a prevedere forme di retribuzione che prevedono elementi fissi e predefiniti. Occorre però segnalare come in molti accordi convivano le due tipologie salariali e che forme di retribuzione fissa intervengono per riconoscere l'impatto sulle persone delle modifiche all'organizzazione del lavoro (ad esempio il riconoscimento di maggiorazioni o indennità in caso di modifiche dell'orario di lavoro). La descrizione del rapporto fra salario fisso e salario variabile nel corso degli anni è illustrata dal Grafico 18.

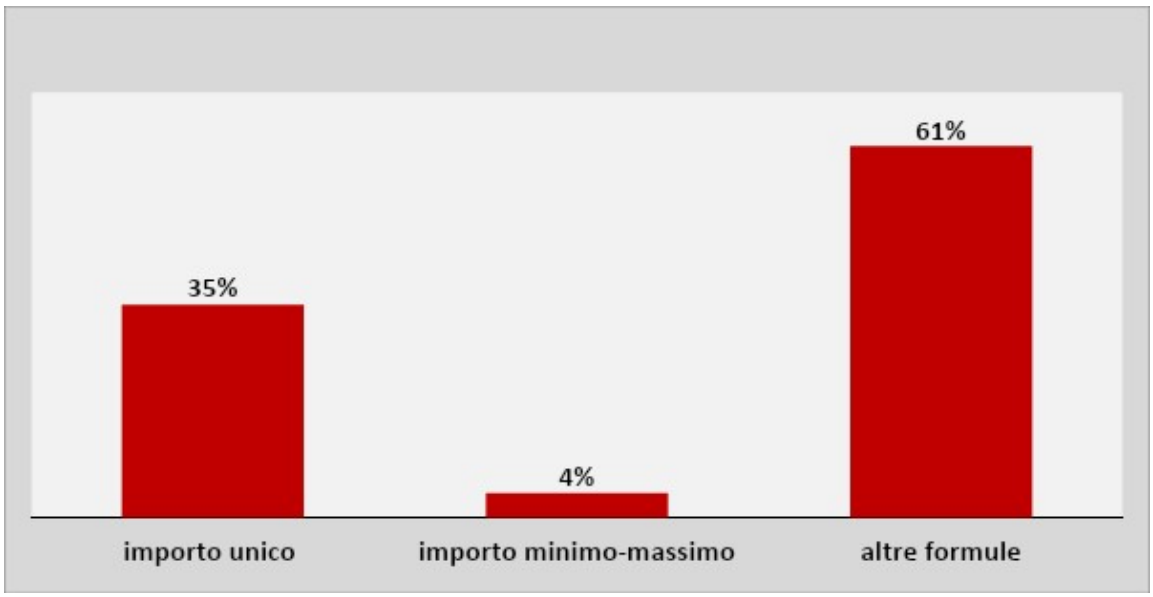
***Grafico 18- Salario - Frequenza delle singole voci***
***(% sul totale degli accordi sottoscritti negli anni che hanno regolamentato la materia Salario variabile)***




***Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

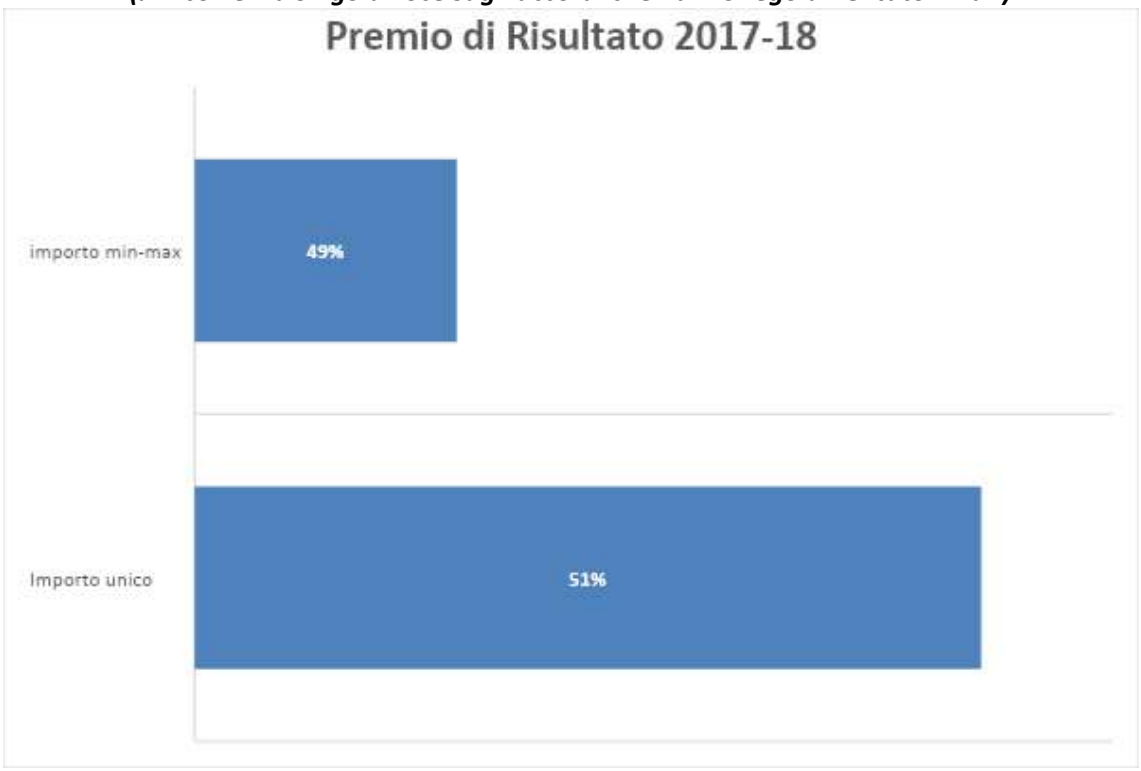
La tendenza che si ritrae dalla lettura della serie storica, è quella di una progressiva crescita e sostanziale consolidamento degli accordi che prevedono l'erogazione di trattamenti economici variabili e legati al raggiungimento di obiettivi predefiniti, anche se non scompaiono forme di retribuzione fissa. Le modalità con cui viene definito il premio variabile sono le più diverse: una parte degli accordi (35%) prevede l' erogazione di una quantità fissa e già predeterminata in caso di raggiungimento del risultato, il 4% degli accordi prevede un risultato economico variabile fra un minimo e un massimo al crescere dei risultati. Non è stato possibile rilevare una modalità facilmente classificabile per il 61% degli accordi esaminati e questo per la molteplicità e articolazione delle soluzioni adottate non sempre riportabili ad un modello predefinito *(grafico 19*).

*Grafico 19- Salario – Premio di Risultato*
*(% ricorrenza singola voce sugli accordi che hanno regolamentato il PdR)*




*Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale*

*Grafico 20- Salario – Premio di Risultato*
*(% ricorrenza singola voce sugli accordi che hanno regolamentato il PdR)*



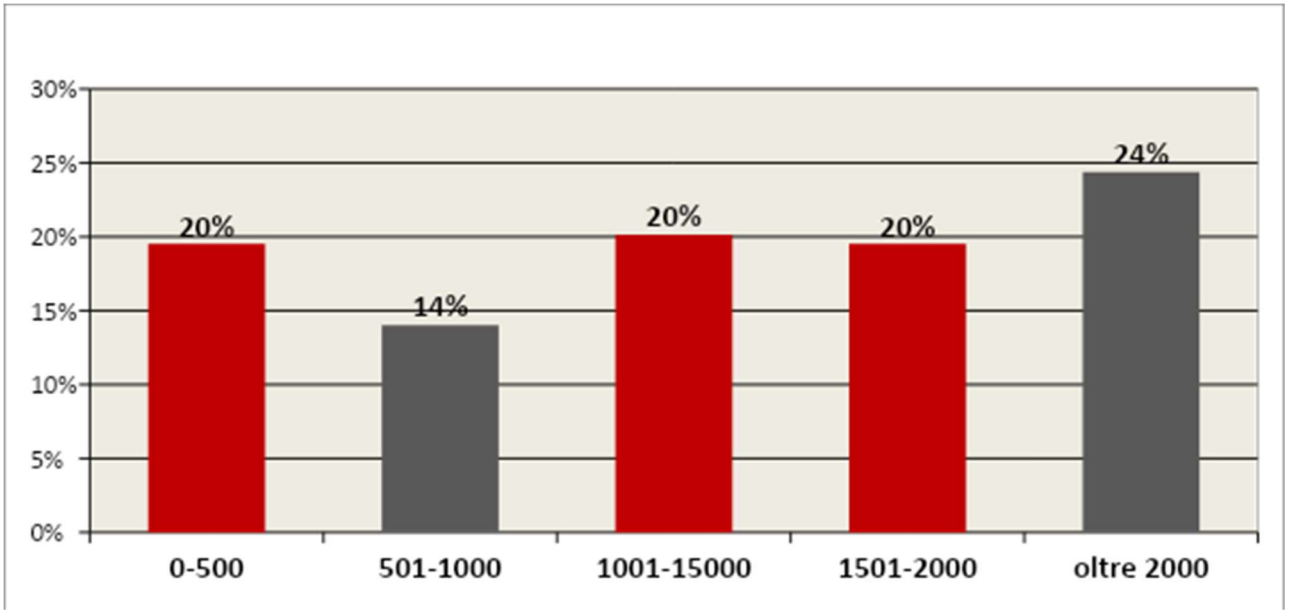

*Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale*

Confrontando le modalità di erogazione nel 2019/20 con quanto avvenuto nel biennio precedente si ha una visione alquanto contraddittoria. Infatti se nel 2017/18 le modalità di erogazione sono equilibrate, nel 2019/20 sembrano totalmente stravolte, non si capisce se dovuta all'eccezionalità del 2020 oppure per altri motivi. Non disponendo di altri riferimenti per gli anni precedenti crediamo che il dato del 2019/20 sia fortemente condizionato da quel 61% classificato come "altre soluzioni" che comprendono fra l'altro le voci corrisposte una tantum per governare fenomeni legati alla pandemia. Per questi motivi il dato più credibile sulle modalità di erogazione è quello del 2017/18 più vicino alla realtà il dato del 2017/18 che quello successivo (*grafico 20*).

## b) salario variabile: quantità

Esaurita la premessa sulle modalità di erogazione si possono fare alcune osservazioni quantitative *(grafico 21).* La recensione degli accordi sottoscritti nel 2019/20, che definiscono un premio variabile segnala come il 20% degli accordi preveda premi che possono arrivare a 500 euro, il 14% da 501 a 1000 euro, il 20% da 1001 a 1500 euro e sempre il 20% premi che vanno da 1501 a 2000 euro. Significativo e quantitativamente rilevante il fatto che ben il 24% degli accordi preveda premi superiori ai 2000 euro. Complessivamente risulta che nel 2019-20 i premi di risultato hanno permesso l'erogazione di un ***IMPORTO MEDIO PRO-CAPITE di 1564,00 euro***

***Grafico 21- Salario – PDR***
***(% ricorrenza singola voce sugli accordi che hanno regolamentato il PdR)***




***Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

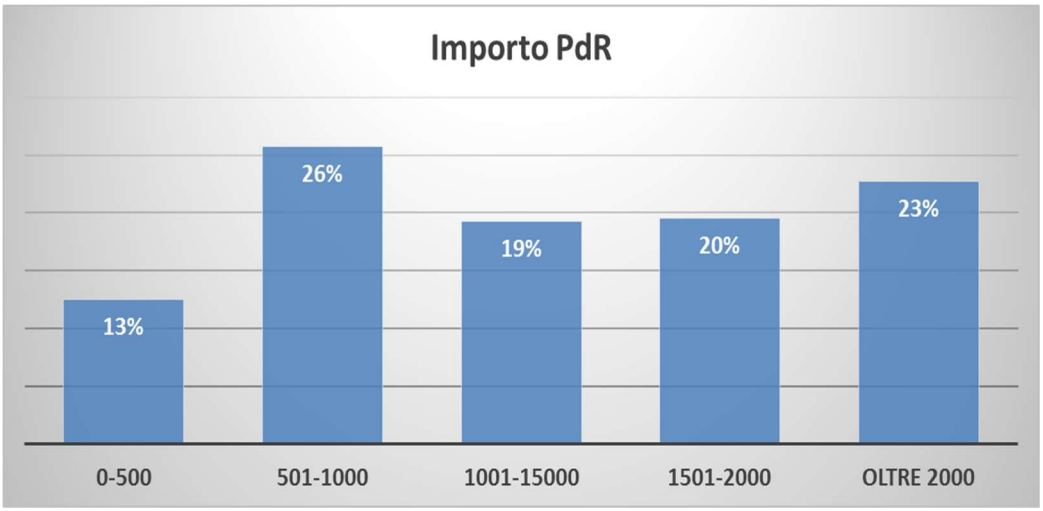
## c) salario variabile: confronto con anni precedenti

Nel biennio 2017/18 la distribuzione delle quantità aveva registrato un andamento descritto dal (grafico 22)

Mediamente i premi di risultato definiti nel 2017-18 riconoscevano un risultato di 1534,38euro che risulta in leggero calo rispetto alle quantità previste dagli accordi sottoscritti nel biennio 2015-16. La stabilità dei trattamenti medi derivanti da premi di risultato pone una serie di interrogativi. Posto che i dati rilevati dalla nostra ricerca sono in linea con quanto rilevato da altre ricerche e hanno trovato conferma dai dati elaborati dal Ministero delle finanze sulle denunce dei redditi, quali sono le cause che hanno determinato questa stabilità. Si possono tentare varie ipotesi di interpretazione: la prima riguarda la variabilità del numero di aziende appartenenti alle varie classi dimensionali. Una maggiore presenza di aziende di minori dimensioni può determinare una riduzione dei valori medi. In alternativa, come si può desumere dalle due tabelle seguenti , può esserci stata la modifica del mix dei risultati, oppure essersi verificato uno scostamento fra obiettivi e risultati effettivamente realizzati Quest'ultima osservazione ci riporta al tema della crescita della produttività e degli interventi che è necessario mettere in atto per realizzarla. Di certo il tema del salario è molto complesso e ha necessità di essere ulteriormente approfondito nelle sue varie articolazioni .

***Grafico 22- Salario – PDR***

***(% ricorrenza singola voce sugli accordi che hanno regolamentato il PdR - ante 2019 )***




***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

A completamento del ragionamento sui risultati salariali della contrattazione di 2° livello è necessario ricordare che raramente le quantità economiche sono solo quelle derivanti dall'importo del premio di risultato. In molte aziende le quantità economiche sono il mix di vari istituti: premi ante 93, premi di risultato, elementi salariali in cifra fissa, indennità, maggiorazioni alle quali hanno cominciato ad aggiungersi quote salariali che arrivano ai lavoratori tramite il Welfare secondo varie possibilità che saranno analizzate quando tratteremo il tema del welfare aziendale. Infine va ricordato che ci sono altre due tematiche che si sono affacciate ai tavoli di negoziazione: la richiesta di trasformare vecchi premi fissi in premi variabili (1% degli accordi nel 2019) e (in pochi casi) l'utilizzo dell'elemento

perequativo, previsto dal CCNL per le aziende che non fanno contrattazione aziendale, come elemento base per costruire un premio per obiettivi .

## d) I vantaggi fiscali del salario per obiettivi contrattati

Abbiamo osservato in altre parti del presente rapporto come gli sgravi contributivi concessi alle aziende non siano stati una molla significativa per lo sviluppo della contrattazione. Un peso significativo invece gli sgravi fiscali lo hanno avuto per l'incremento della quota salariale percepita dai lavoratori al raggiungimento degli obiettivi prefissati. In questo senso è un elemento della contrattazione e va valutato (pur senza entrare nei dettagli tecnici) bene perché può condizionare la trattativa e i risultati.

La norma fiscale sull'argomento è stata introdotta in modo strutturale con la legge di stabilità per il 2016. La norma ha una sua complessità e articolazione e ha successivamente trovato precisazioni e aggiustamenti sia nelle leggi di stabilità degli anni successivi che nelle circolari dell'agenzia delle Entrate. Affrontiamo qui solo l'aspetto che riguarda come la contrattazione ha utilizzato le normative fiscali o ha tentato di trovare soluzione ai problemi che emergevano. Si possono avere vari casi:

a) il premio per obiettivi. la legge prevede diverse modalità per riconoscere la fiscalizzazione. Per poter godere del trattamento fiscale del 10% i premi devono derivare da accordi che prevedano risultati incrementali rispetto all'anno precedente. La contrattazione può intervenire liberamente nella scelta dei parametri.: Come vedremo gli accordi hanno scelto questa normativa molto liberamente e la contrattazione ha portato ad una miriadi di soluzioni che rispondono alle diversità e agli obiettivi delle aziende. In secondo luogo la grande maggioranza degli accordi, per avere la garanzia di avere la maturazione almeno di un pezzo di premio, non ha scelto un indice unico ma di avere una pluralità di obiettivi. In questo caso il premio è la somma di vari obiettivi. Se tutti sono incrementali non ci sono problemi, ma se alcuni lo sono e altri no si rischia di perdere un pezzo di fiscalizzazione. La soluzione trovata è stata quella di definire un indice cancello, che in genere non misura il salario, il quale viene misurato da indici specifici. Se si raggiungono gli obiettivi previsti dall'indice cancello si ha diritto ad avere la fiscalizzazione su tutto l'ammontare del premio. Contrattare tutti questi elementi non è facile tanto che una quota significativa di accordi ha scelto la soluzione più semplice e non si La contrattazione ha largamente privilegiato questa soluzione ma rispetto alla pluralità degli indici ha privilegiato la soluzione più semplice. Infatti solo una piccola parte di accordi che prevedevano la pluralità di indici ha definito l'indice cancello, mentre la grande maggioranza ha accettato un trattamento fiscale differenziato sulle singole parti del premio pur di non complicare il modello

b) Premi per obiettivi ma con processi di partecipazione organizzativa per il raggiungimento dei risultati. In questo caso la legge prevede la possibilità di avere ulteriori miglioramenti fiscali se si costituiscono gruppi per la

partecipazione organizzativa. Limitato è stato il numero di accordi che hanno disciplinato questa modalità

c) Premi legati agli utili dell'azienda. Questa tipologia di premio ha il vantaggio di riconoscere la fiscalizzazione del premio anche se il risultato non è incrementale. Sono stati casi sporadici gli accordi che l' hanno prevista.

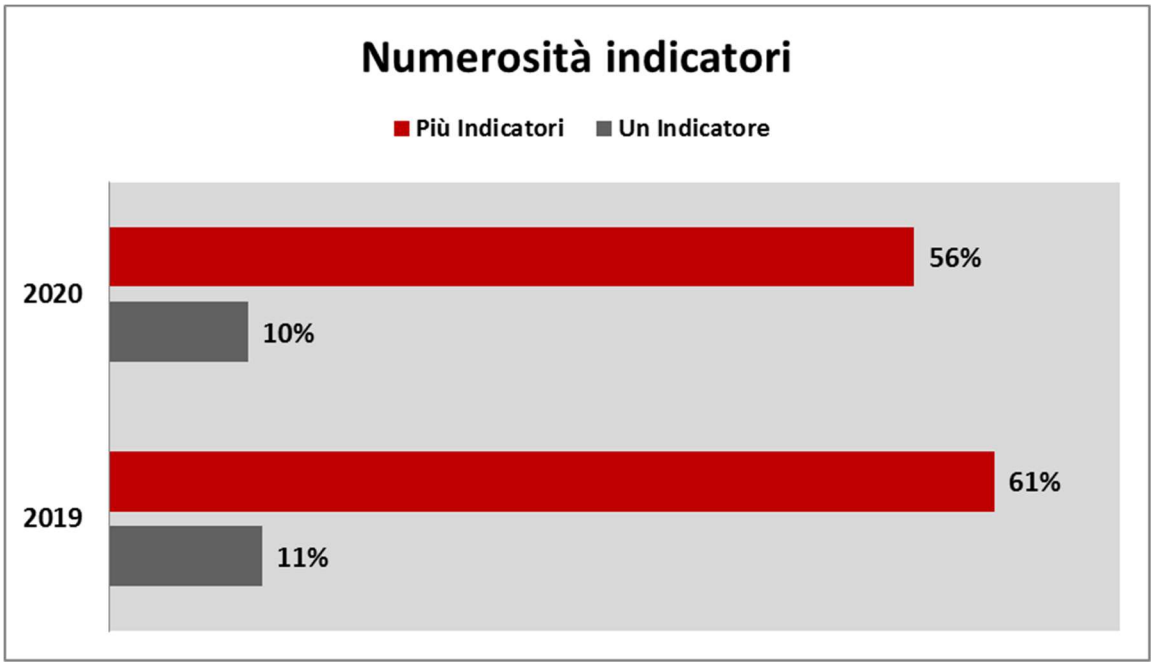
d) Premi per obiettivo trasformati in prestazioni di welfare. Prevede per queste cifre l'esenzione dall'imposizione fiscale. Gli accordi su questa possibilità sono stati tantissimi. In alcuni casi gli accordi hanno previsto che anche i vantaggi fiscali a favore dell'azienda andassero ai lavoratori. Qui il problema non è stato quello degli accordi, che come già detto sono stati molto superiori al 50%, del totale degli accordi di welfare, ma dell'adesione dei lavoratori che in media non ha mai superato il 12-15%. Ci sono casi di aziende in cui l'adesione a questa opportunità è stata molto alta e altri casi in cui un'adeguata azione di informazione ha determinato una crescita delle adesioni

## e) salario variabile: numero di indicatori

Poiché la maggioranza dei riconoscimenti economici ha natura variabile ed è legata al raggiungimento di obiettivi predefiniti risulta interessante analizzare il numero e la tipologia degli indicatori utilizzati per determinare il premio di risultato.

Come evidenziato dal grafico 23 la maggioranza degli accordi ha individuato una pluralità di indicatori e una minoranza un solo indicatore.

***Grafico 23- Salario Variabile e/o risultato – Numerosità Indicatori***
***(% sul totale degli accordi sul PdR anni )***




***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

Per rendere l'idea di cosa significhino i valori sopra espressi ricostruiamo il numero di accordi che hanno previsto, negli ultimi anni, 1 indicatore o più indicatori *( tabella 5)*

**Tabella 5- Numerosità Indicatori**

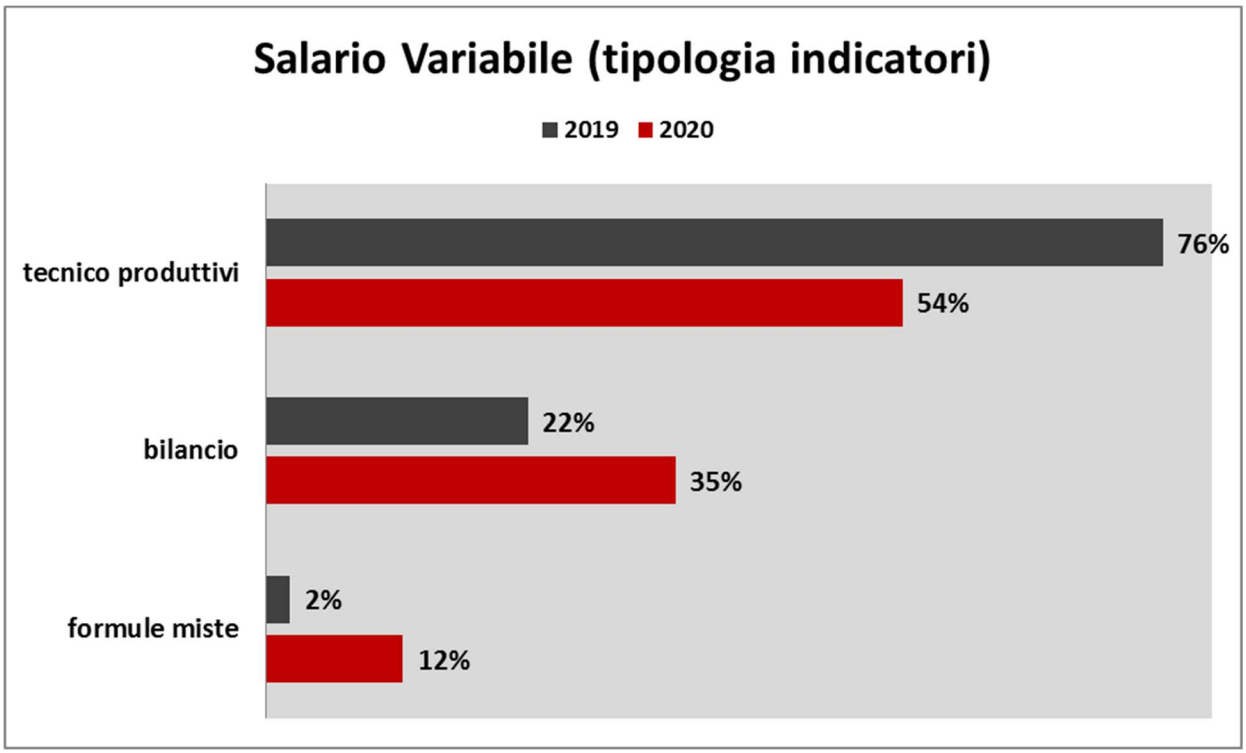
| Anno | N° aziende - Pdr più indicatori |
|---|---|
| **2017** | **300** |
| **2018** | **303** |
| **2019** | **181** |
| **2020** | **63** |

***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

## f) Salario variabile: tipologia di indicatori

Per quanto riguarda la tipologia degli indicatori i dati mostrano come nel 2019 il'76% degli accordi ha individuato come parametro quello tecnico produttivo, confermando una tendenza già in atto a privilegiare questo tipo di indicatore. La prevalenza di questo indicatore è confermata anche per il 2020. Va sottolineato tuttavia come stiano aumentando gli indicatori di bilancio ( 22% nel 2019, 35% nel 2020), e le formule miste ( 2% nel 2019, 12% nel 2020) *(grafico 25).*

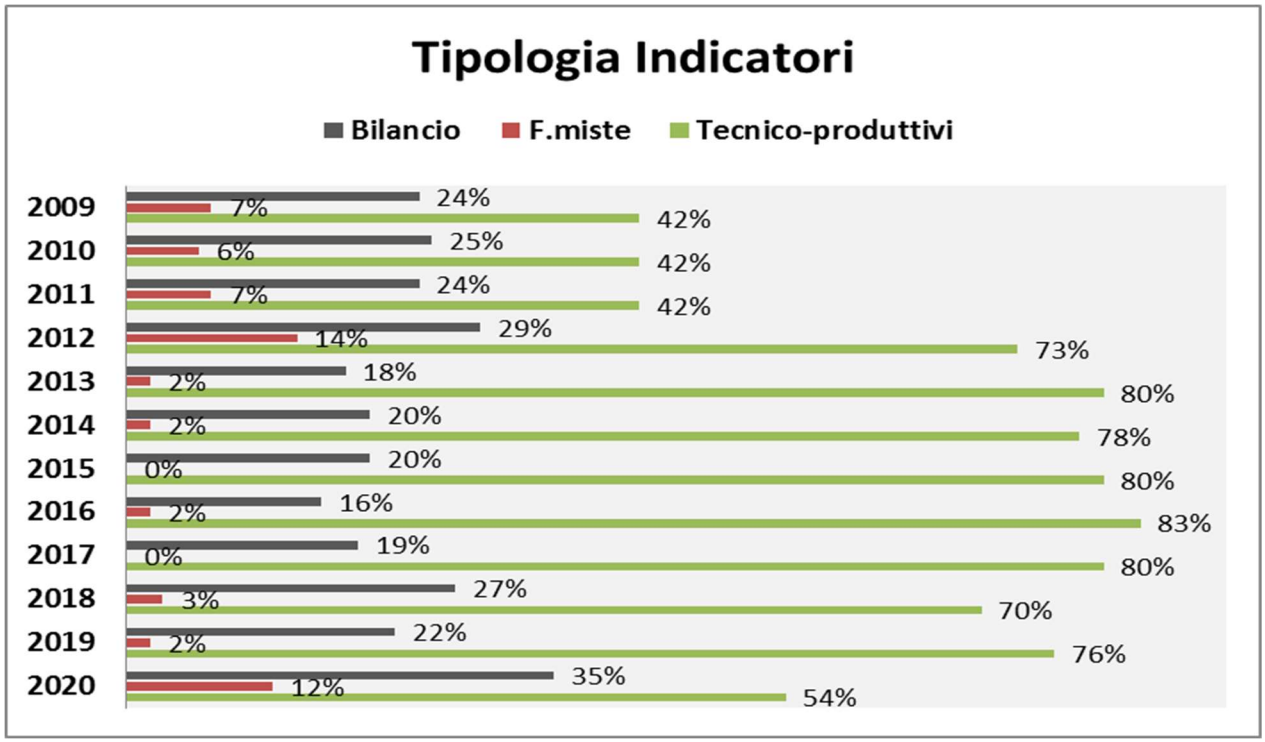
*Grafico 25- Salario Variabile e/o risultato - Indicatori*
*(% sul totale degli accordi sul PdR anni )*




***Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

Prima di fare alcune valutazioni sulle tipologie di indicatori presentiamo l'andamento negli anni delle tipologie di indicatori utilizzati per determinare il premio (grafico 26)

*Grafico 26- Salario Variabile e/o risultato - Indicatori*
*(% sul totale degli accordi sul PdR anni )*




***Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

Tutti questi elementi ci permettono di fare alcune valutazioni ulteriori:

a) Il dato sulla tipologia degli indicatori utilizzata dai vari accordi per misurare i risultati non ci dice quale è l'indicatore migliore: L'indicatore viene scelto rispetto alle caratteristiche dell'impresa, alla sua struttura , alle problematiche su cui si vuole un miglioramento e prima della scelta va fatta un'analisi accurata. I parametri con cui viene misurato il premio non sono quasi mai uniformi e uno stesso indice di bilancio può essere tarato in modo diverso, oppure si possono usare più indici di bilancio ma con composizioni differenti. Le stesse osservazioni possono essere fatte sugli indici di natura tecnico produttiva

b) Nella maggioranza degli accordi si preferisce far ricorso a parametri semplici e comprensivi

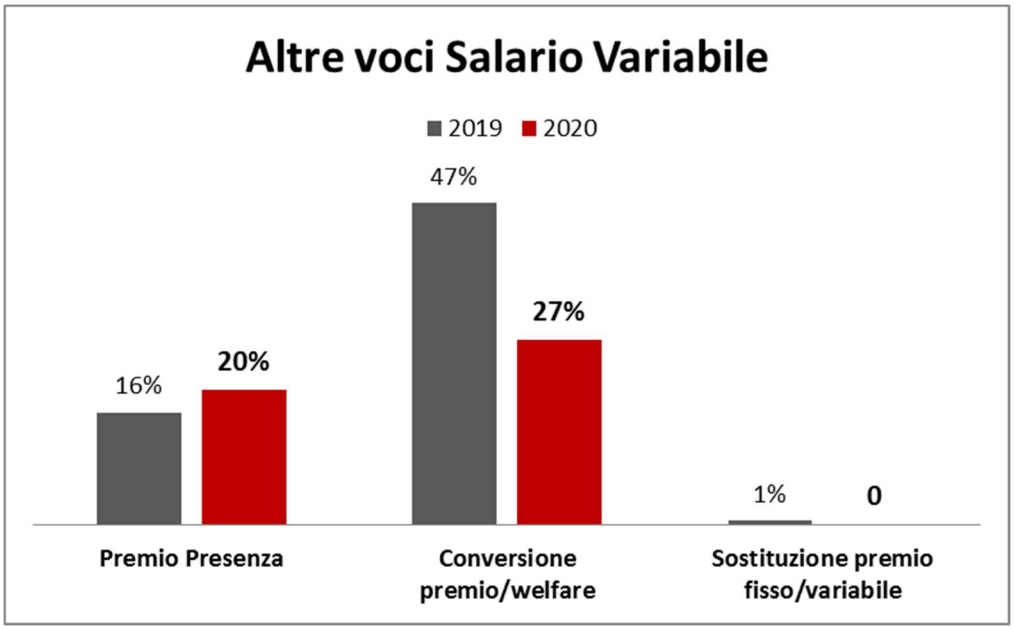
c) L'attenzione ai parametri tecnico produttivi sembra indicare l'importanza attribuita al miglioramento dell'organizzazione del lavoro che, specie per le aziende medio piccole, è l'obiettivo dichiarato.

d) nelle aziende grandi e nei gruppi prevale il ricorso ad indici di bilancio anche se a volte questo indice viene integrato da indici tecnico produttivo. Ne sono esempio numerosi accordi di gruppo che prevedono una parte del premio valido per tutto il gruppo e calcolato sugli andamenti di bilancio, e una parte del premio definito da parametri tecnico produttivi di stabilimento.

## g) Altre forme di salario variabile

Ci sono altre modalità con cui è stato regolamentato il salario variabile . Le principali voci che si riscontrano negli accordi sono riportate nel grafico 27

***Grafico 27- Salario Variabile e/o risultato- Altre voci***




***Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

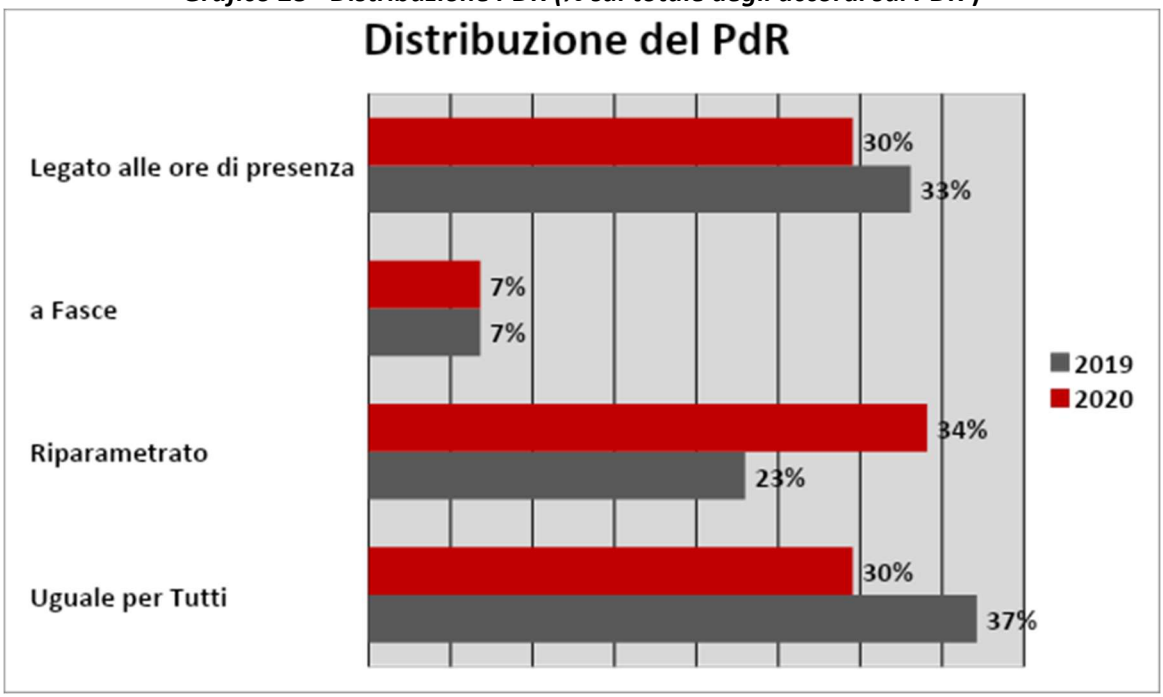
I premi di presenza (articolati con varie modalità) riconoscono un premio o una penalizzazione legata elusivamente alla presenza. Interessante è invece quanto definito dalla contrattazione in merito alla conversione dei premi in welfare. In questo caso sono state adottate una molteplicità di soluzioni molte volte combinate in modo diverso fra di loro. Infine la sostituzioni di premi fissi è una formula adottata per evitare, specialmente nelle situazione di crisi o di difficoltà dell'impresa, che l'azienda dia disdetta all'istituto contrattuale che li aveva istituiti.

## h) salario variabile: distribuzione

*Molti accordi oltre a stabilire le quantità e le modalità di maturazione del premio definiscono anche le modalità di distribuzione ai singoli lavoratori.*

Gli accordi sottoscritti nel 2019/20 hanno definito diverse tipologie di distribuzione utilizzando in maggioranza le modalità riportate nel Grafico seguente *(grafico 28)*.

*Grafico 28- Distribuzione PDR (% sul totale degli accordi sul PDR )*




*Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale*

Come si vede sono criteri che rispondono a logiche profondamente diverse e, specie quando vengono avanzate dalle aziende, come nel caso di legare il premio alle ore di presenza, tentano di rispondere a problemi a cui le aziende sono particolarmente sensibili e sui quali si sentono in difficoltà a trovare una soluzione. Gli altri criteri che vengono utilizzati tendono a riconoscere elementi più legati al ciclo produttivo. Complessivamente per quanto riguarda le modalità distributive emerge la fotografia riportata dalla (*tabella 6*)

**Tabella 6- Distribuzione del PdR**

| Anno | legato Ore presenza | Uguale per tutti | a Fasce | Riparametrato |
|---|---|---|---|---|
| **2009** | non rilevato | 15% | 5% | 13% |
| **2010** | non rilevato | 13% | 7% | 11% |
| **2011** | non rilevato | 15% | 5% | 13% |
| **2012** | non rilevato | 45% | 18% | 37% |
| **2013** | non rilevato | 37% | 18% | 45% |
| **2014** | non rilevato | 42% | 10% | 48% |
| **2015** | non rilevato | 44% | 13% | 43% |
| **2016** | | 29% | 10% | 29% |
| **2017** | | 31% | 5% | 28% |
| **2018** | | 35% | 7% | 26% |
| **2019** | 33% | 37% | 7% | 23% |

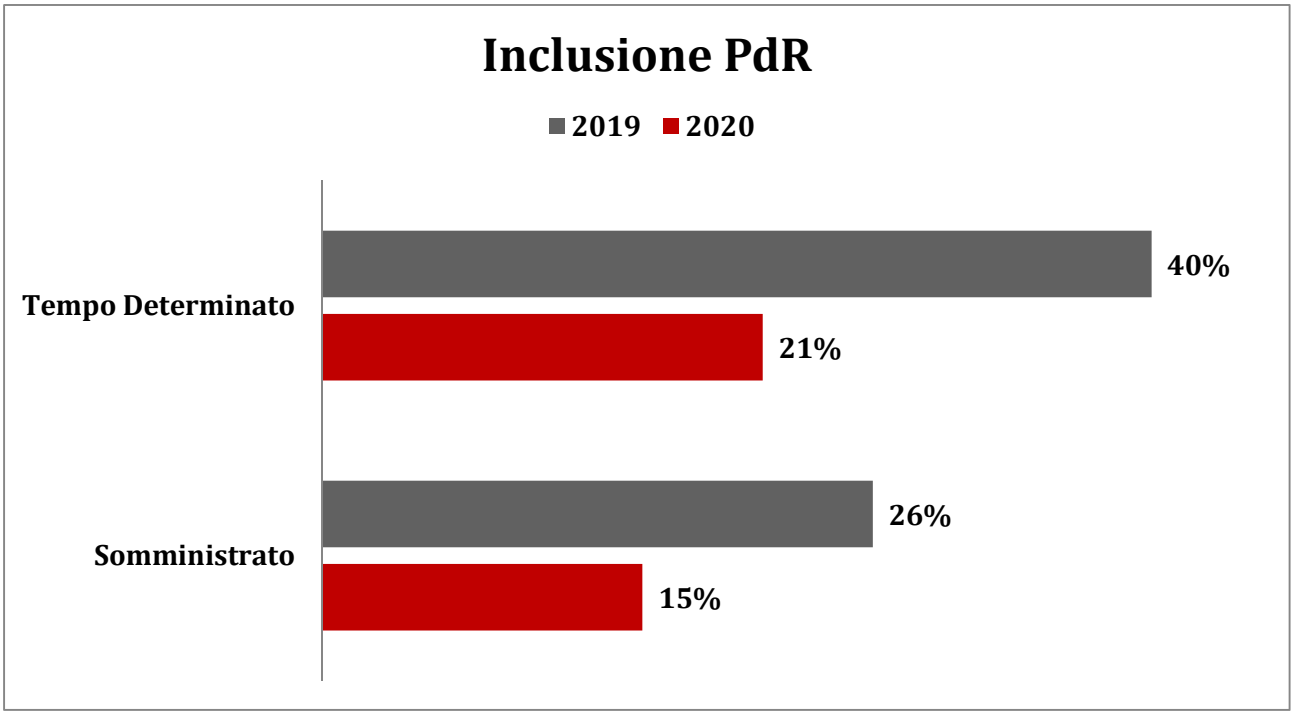
| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **2020** | 30% | 30% | 7% | 34% |

***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale***

## i) Criteri selettivi per il riconoscimento del premio

Negli anni scorsi il Report di Ocsel aveva messo in risalto come la moltiplicazione delle tipologie di rapporto di lavoro avesse causato modalità e quantità diversificate di riconoscimento del premio. Una parte degli accordi riconosceva il premio a tutti i lavoratori, altri solo ai dipendenti a tempo indeterminato, altri ancora lo prevedevano per tutti ma con quantità e criteri di maturazione diversificati a seconda della tipologia del rapporto di lavoro. Gli accordi sottoscritti negli ultimi anni mostrano come ci sia la volontà di trovare una soluzione a questa situazione. Molti accordi sottoscritti negli ultimi anni *(grafico 29*) prevedono in modo esplicito l'erogazione del premio ai lavoratori con contratto a tempo determinato (40% degli accordi del 2019 in continuità con gli anni precedenti, 21% nel 2020) e ai lavoratori in somministrazione (26% accordi del 2019, 15% nel 2020).

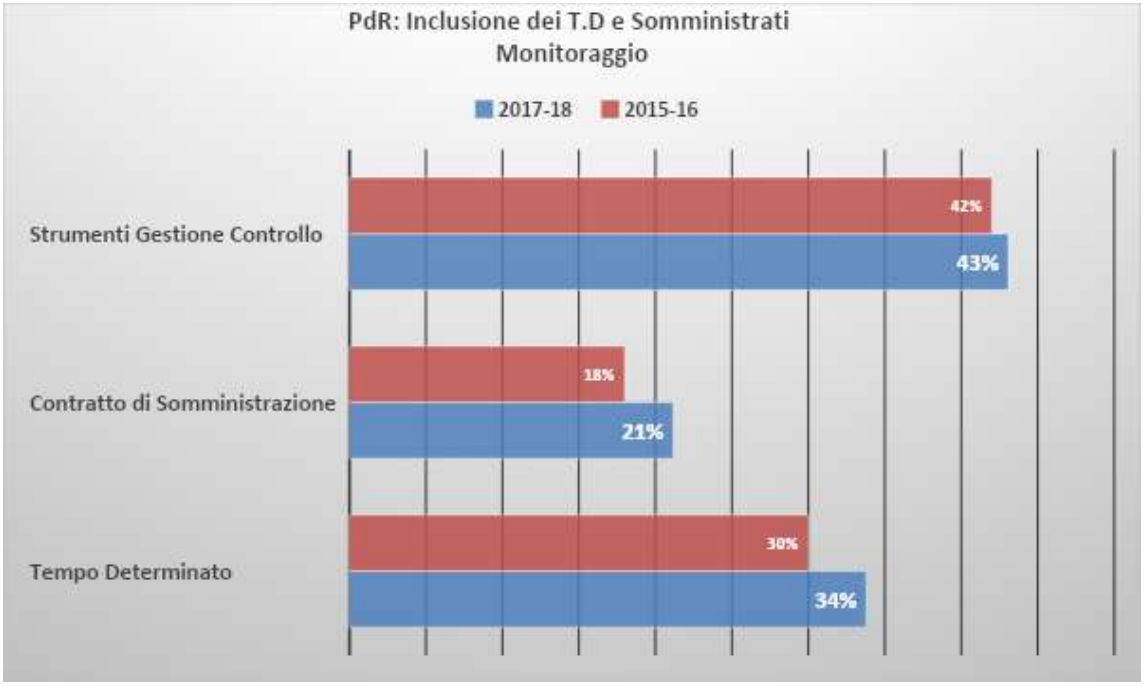
***Grafico 29- PDR (altre voci)(% sul totale degli accordi sul PDR)***




***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale***

Il confronto con i due bienni precedenti mostra come sia in crescita la tendenza a riconosce a tutti i lavoratori, indipendentemente dalla tipologia di rapporto di lavoro, quanto definito con i premi di produttività . Infatti negli anni precedenti la percentuale di accordi che prevedeva la parità di trattamento era di diversi punti più bassa (*grafico 30*).

***Grafico 30- PDR (altre voci)(% sul totale degli accordi sul PDR)***




***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale***

## j) Monitoraggio e controllo

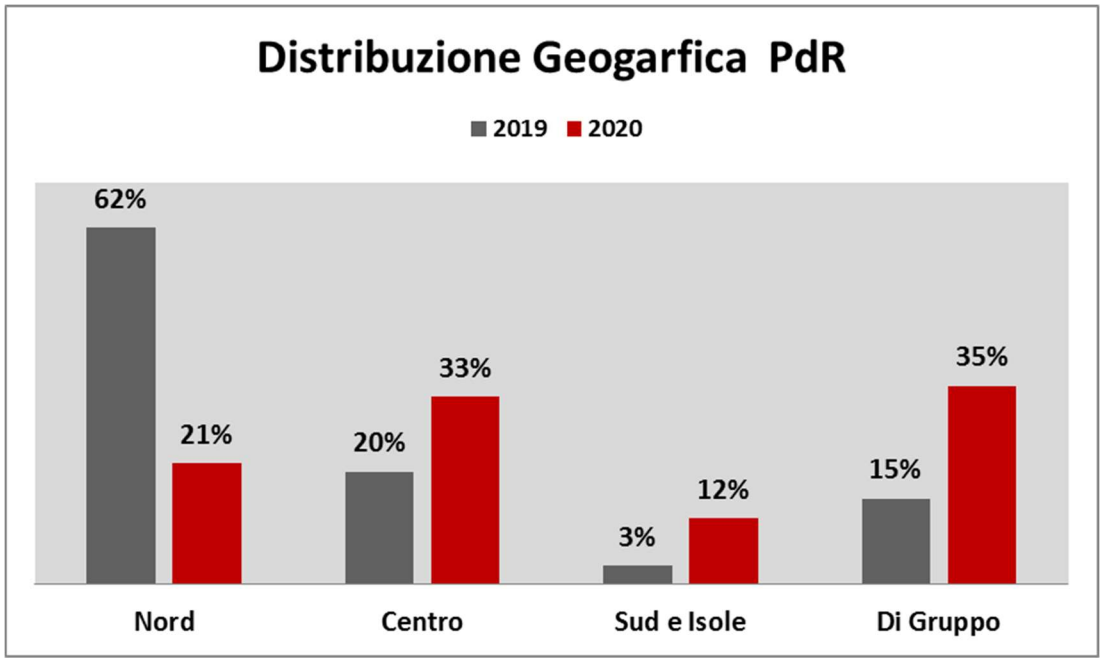
I premi di risultato essendo variabili e legati al raggiungimento di obiettivi hanno sempre bisogno di essere monitorati e verificati nel loro andamento da parte dei sottoscrittori. A testimonianza della crescente consapevolezza dell'importanza di questa azione di controllo il dato che il 41% degli accordi sul PDR preveda strumenti di gestione e di controllo in piena continuità con il dato degli anni precedenti,

Nei due bienni 2015-16 e 2017-2018 la percentuale degli accordi che prevedeva tale strumento era rispettivamente del 42% e del 43%.

*3.2. salario variabile: distruzione territoriale e settori produttivi*

La contrattazione del salario variabile nel 2019 in continuità con gli anni precedenti sembra interessare maggiormente le aziende situate nel Nord- Italia (62%) e nel Centro (20%) Poche le aziende situate al Sud e nelle Isole(3%) (*grafico 31*).

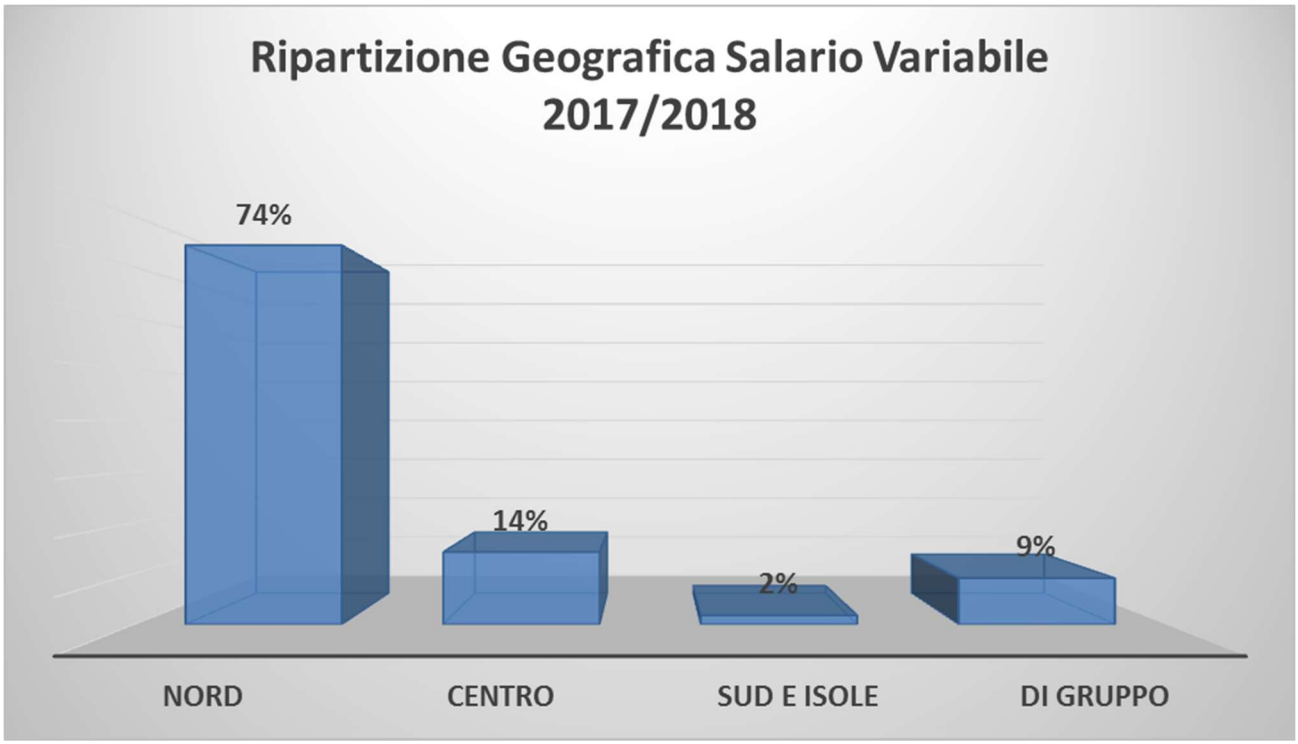
*Grafico 31- Distribuzione geografica degli accordi sul PDR*
*(% sul totale degli accordi sul PDR )*




*Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale*

Il dato che emerge , specialmente per quel che riguarda 1l 2020 è molto contradditorio per cui è bene avere una visione più ampia con una lettura che comprenda anche gli anni precedenti (grafico 32)

***Grafico 32- Distribuzione geografica degli accordi sul PDR***
***(% sul totale degli accordi sul PDR )***




***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale***

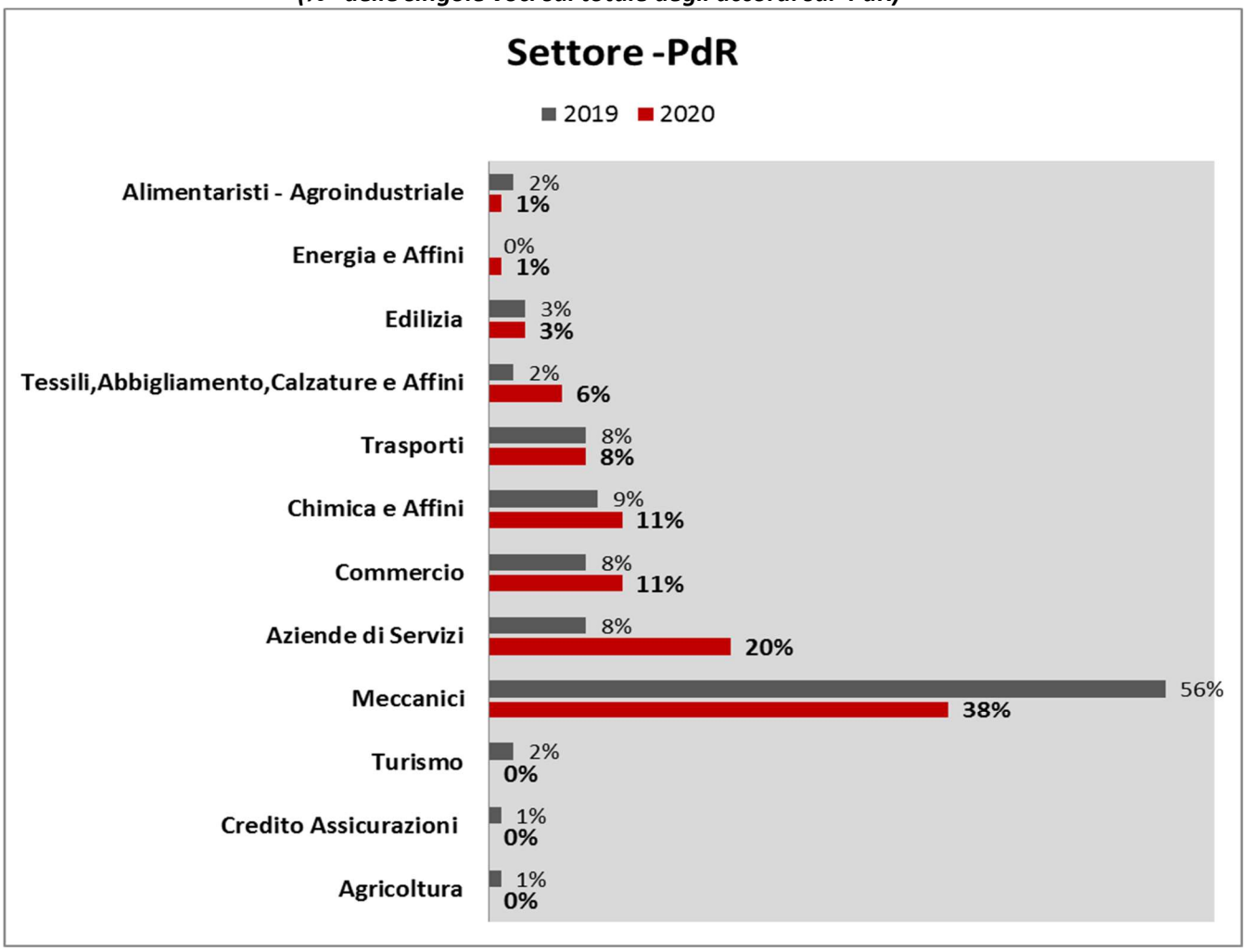
La fotografia che ne emerge è l'immagine delle differenze territoriali, in termini di sviluppo economico, del nostro paese. Non sorprende quindi che la prevalenza degli accordi sui premi di risultato sia stipulata al Nord visto il rapporto stretto fra insediamento produttivo,andamento economico e contrattazione.

## k) Salario variabile e settori

I diversi settori produttivi[3] (*grafico 33*) hanno contrattato con diversa intensità il salario di produttività.

[3] ***Manifatturiero:*** *Tessili-Abbigliamento, Edilizia, Alimentaristi- Agroindustria, Meccanici, Poligrafici e Spettacolo.* ***Servizi****: aziende di servizi, Energia e Affini, Credito e Assicurazioni.* ***Terziario:*** *Commercio, Trasporti, Turismo.* ***Altri settori****: Enti ed Istituzioni Private, Artigianato, Agricoltura, Altri vari*

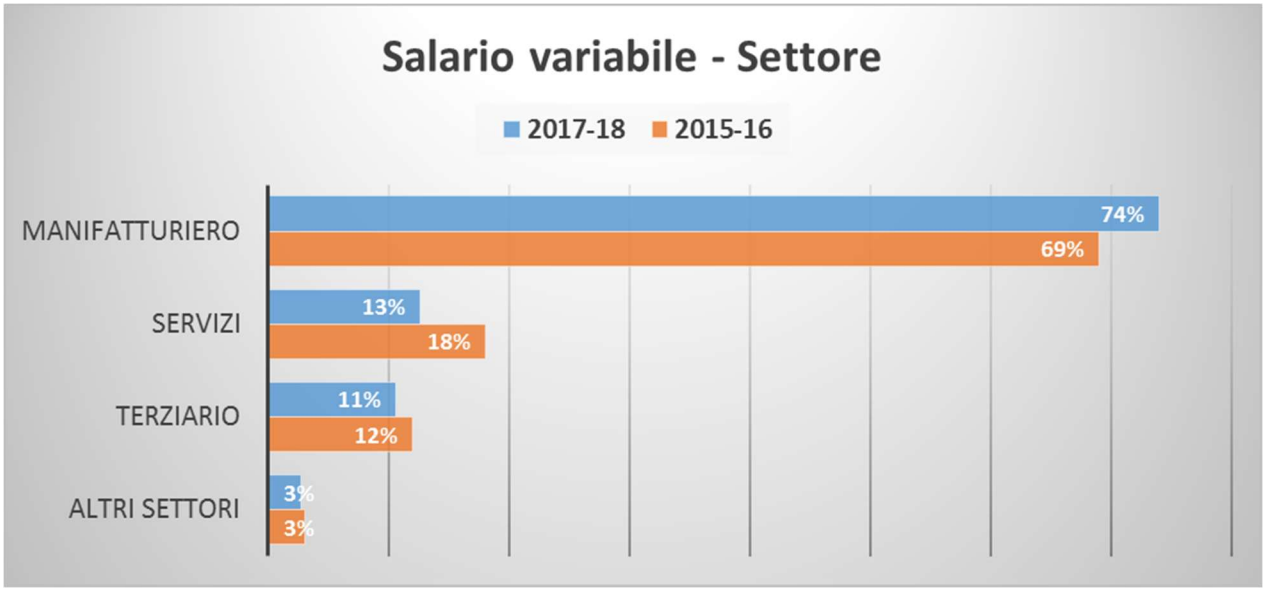
*Grafico 33- Salario Variabile e/o risultato – Settori*
*(% delle singole voci sul totale degli accordi sul PdR)*




***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale***

Storicamente il settore Manifatturiero è sempre stato quello dove maggiormente sono stati sottoscritti i premi di produttività variabili. Tale primato non viene messo in discussione dai dati degli ultimi anni che tuttavia segnalano una progressiva estensione della contrattazione di 2° livello nei settori dei servizi e del terziario (*grafico 34*).

***Grafico 34- Salario Variabile e/o risultato – Settori***
***(% delle singole voci sul totale degli accordi sul PdR***

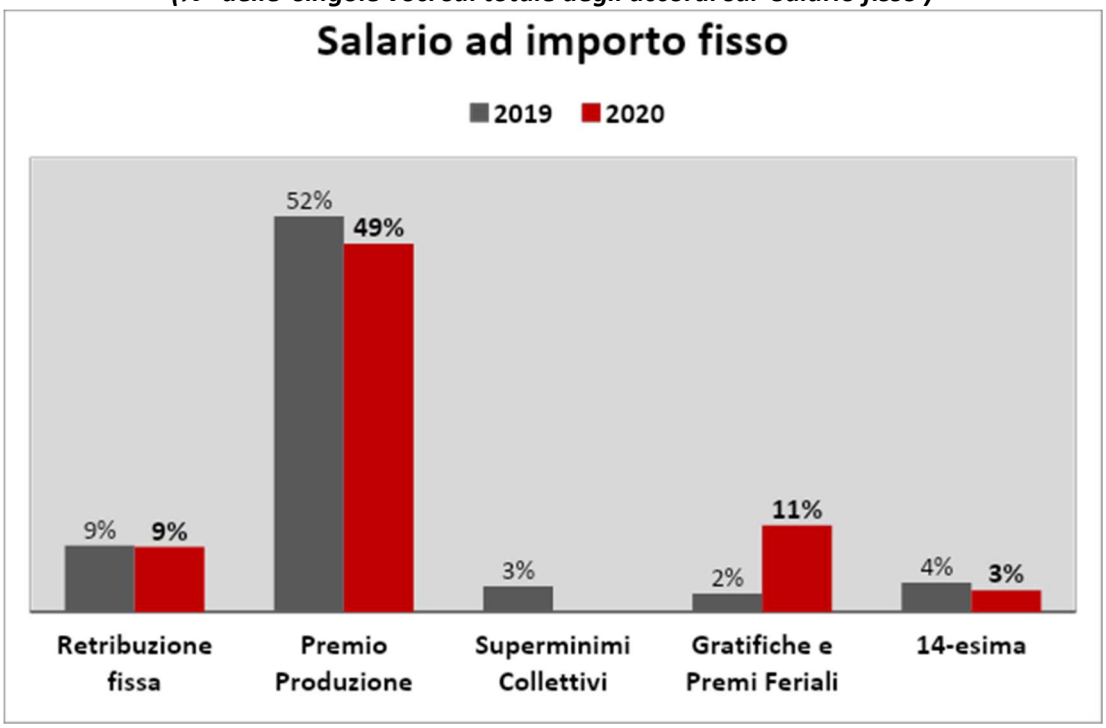



***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale***

## l) Voci ad importo fisso

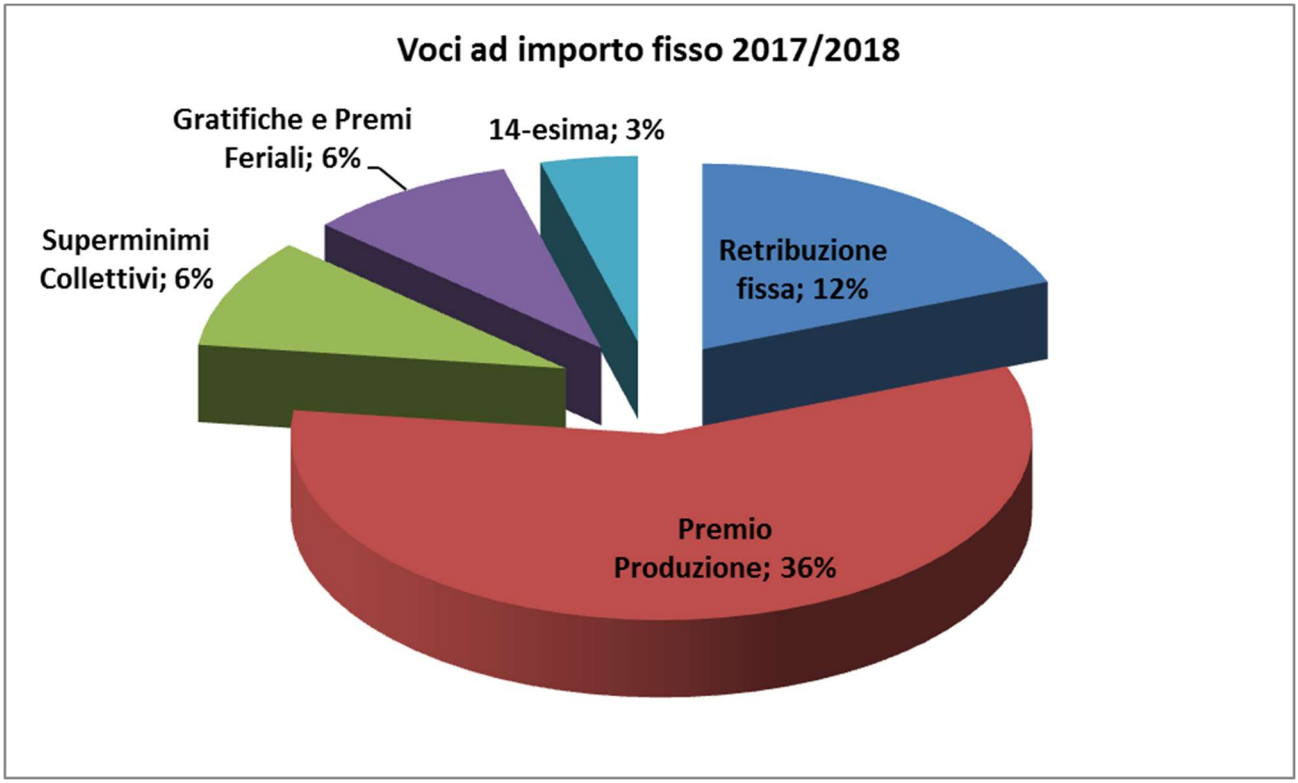
Abbiamo già rilevato come una parte dei riconoscimenti economici venga corrisposta come salario fisso. Nell'ultimo biennio il 21% degli accordi prevede l'erogazione di salario fisso (*grafico 35*). Se analizziamo le caratteristiche di questa tipologia di salario possiamo ricavare utili indicazioni sull'articolazione della contrattazione. Nel grafico 36 sono indicate le principali forme con cui viene corrisposto il salario fisso e le percentuali di utilizzo di ognuna di *esse.* La forma più utilizzata per corrispondere salario fisso è quella dei premi di produzione in cifra fissa ai quali si affiancano i superminimi collettivi Può sorprendere che a quasi trent'anni dall'introduzione dei premi variabili, il salario fisso mantenga una quota ancora significativa. Una lettura nel tempo di tutte le voci che compongono il salario fisso ci permette di dare un giudizio sulle motivazioni della persistenza nel tempo di questa tipologia di retribuzione e sugli obiettivi che si possono raggiungere attraverso il suo utilizzo. I dati sugli ultimi due bienni sono riportati nei grafici 35 e 36

*Grafico 35- Salario- Voci ad importo fisso*
*(% delle singole voci sul totale degli accordi sul Salario fisso )*




*Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale*

*Grafico 36- Salario- Voci ad importo fisso*
*(% delle singole voci sul totale degli accordi sul Salario fisso )*




*Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale*

Emergono due dati su cui ragionare: la netta prevalenza dei premi di produzione sulle altre voci retributive e la forte variazione percentuale di anno in anno fra gli istituti. Incrociando questi dati e gli istituti contrattuali a cui sono abbinatigli aumenti in cifra fissa si possono trarre le seguenti indicazioni:

a) Il ripetersi dell'utilizzo dei premi di produzione è probabilmente dovuto prima di tutto all'informalità che hanno le relazioni sindacali nelle piccole imprese, e nella volontà di trovare soluzioni semplici che non necessitano di informazioni e verifiche e particolari;

b) Non è un caso se questo tipo di riconoscimento è definito in concomitanza con le modifiche dell'organizzazione del lavoro, l'introduzione di nuovi turni, la definizione di forme di reperibilità, il ricorso a orari flessibili. Il riconoscimento economico è lo strumento per convincere i lavoratori a modificare la loro prestazione. Non è un caso se una parte significativa del salario fisso è riconosciuto sotto le voci Indennità o maggiorazioni.

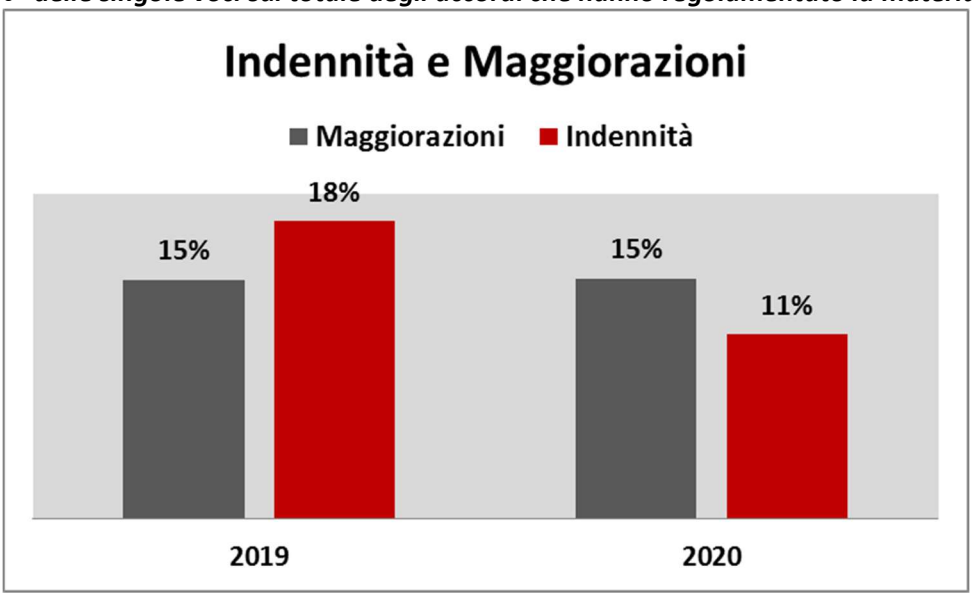
## m) Indennità e maggiorazioni

Le indennità sono istituti contrattuali che vengono corrisposti quando la prestazione lavorativa è svolta in particolari condizioni che presentano condizioni di disagio o di gravosità: lavoro a turno, particolari mansioni, reperibilità, trasferta.

Le maggiorazioni invece sono riconoscimenti connessi con l'orario di lavoro (straordinario, flessibilità, lavoro festivo...).

Partendo da questa definizione risulta chiaro come per garantire le diverse modalità con cui si deve lavorare nelle fabbriche e negli uffici è necessario, per compensare situazioni specifiche, il riconoscimento di una molteplicità di forme di indennità. Alcune sono già definite, nella quantità, dai CCNL ma spesso la contrattazione aziendale interviene per integrare e implementare tali indennità. Il ricorso alle indennità e alle maggiorazioni avviene a seconda delle problematiche aziendali per cui l'intensità con cui ricorrono nel corso degli anni varia (grafico 37).

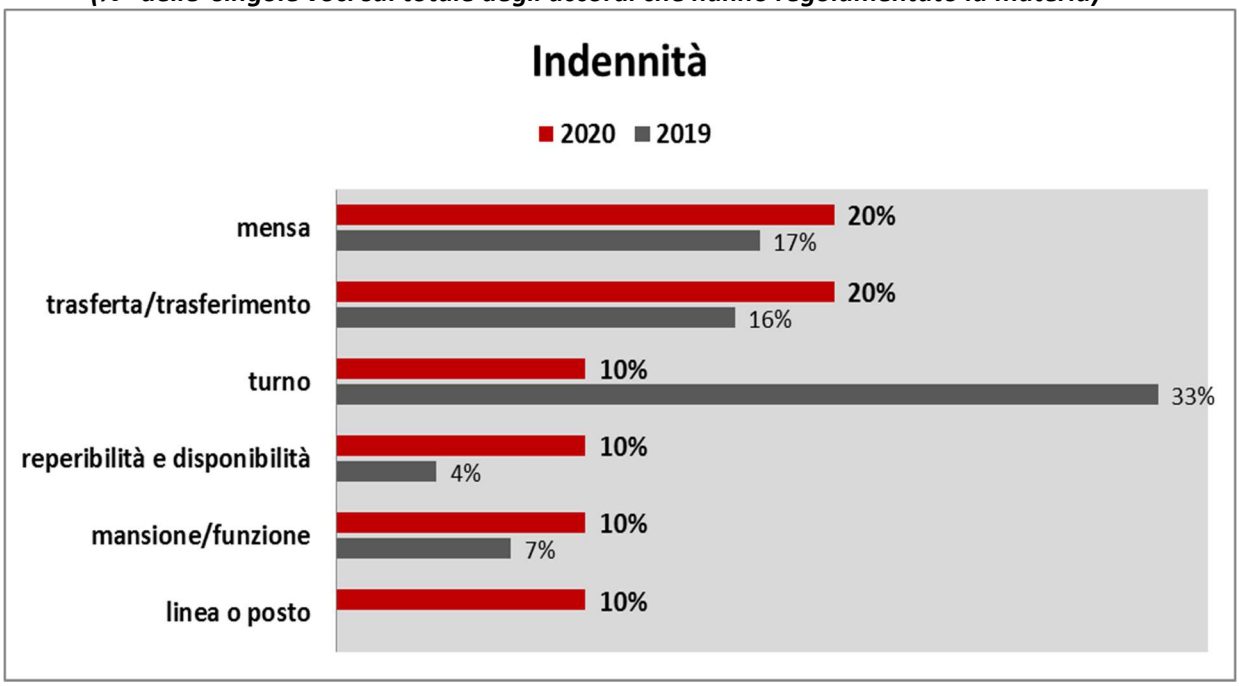
*Grafico 37- Salario- Indennità e Maggiorazioni*
*(% delle singole voci sul totale degli accordi che hanno regolamentato la materia)*




***Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

Ovviamente come varia nel corso degli anni il ricorso a indennità o maggiorazioni, variano anche (grafico 38) gli istituti per i quali si concedono le indennità.

*Grafico 38- Salario- Indennità*
*(% delle singole voci sul totale degli accordi che hanno regolamentato la materia)*




*Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale*

La contrattazione di 2° livello per facilitare l'adesione dei lavoratori alle modifiche dell'organizzazione del lavoro è intervenuta spesso per aumentare tali indennità. Da segnalare che le imprese, visto l'importanza che hanno l'innovazione dei processi e l'incremento della produttività , raramente si oppongono al riconoscimento di questi miglioramenti.
Il confronto con quanto previsto, su queste materie, negli accordi degli anni precedenti (grafico 39) non mostra grandi differenze e conferma quanto ipotizzato sull'importanza delle indennità come strumento per governare le modifiche organizzative.

*Grafico 39- Salario- Indennità*
*(% delle singole voci sul totale degli accordi che hanno regolamentato la materia)*

***Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

Abbiamo già sottolineato come gli accordi aziendali tendano a definire maggiorazioni più elevate di quelle previste dal CCNL per gli istituti come lo straordinario e la flessibilità. Questa tendenza è difficilmente riconducibile ad unico schema stante le diverse esigenze che stanno alla base di tale richiesta. Tuttavia gli accordi fanno emergere almeno due grandi linee a cui si attengono le imprese per regolare il tema delle maggiorazioni:

a) Una minoranza di aziende definisce in un accordo generale maggiorazioni più alte di quelle previste dal CCNL e tali maggiorazioni vengo mantenute nel tempo senza rinegoziarle;
b) La maggioranza delle aziende stabilisce le maggiorazioni evento per evento e le quantità sono variabili e in genere più elevate quanto più lungo e disagevole il periodo di scostamento rispetto alla normalità

## n) PDR e Welfare. OPPORTUNITA' E PROBLEMI

Abbiamo già osservato come in un certo numero di aziende stia emergendo la tendenza a riconoscere aumenti economici solo sotto forma di welfare, determinando forti discussionie a volte anche divisioni fra i lavoratori e riaprendo il dibattito sul ruolo del welfare aziendale nelle relazioni sindacali. La Cisl sostiene l'importanza degli accordi di welfare, la loro natura sinergica rispetto alla contrattazione,. Per questo sostiene che contrattazione aziendale e welfare non possono essere confusi e devono sviluppare il proprio specifico. Abbiamo cercato di entrare nel merito di questa questione, di vedere i dati e di ricavarne alcune valutazioni, e in particolare qual è il rapporto che si sta instaurando fra Pdr e welfare aziendale. Svilupperemo l'analisi degli accordi di welfare aziendale in un capitolo apposito, mentre in questo proveremo a valutareil rapporto fra welfare e salario.

Abbiamo ricostruito per alcuni anni il numero dei lavoratori coinvolti nella contrattazione aziendale, il numero dei lavoratori che con la contrattazione hanno ottenuto dei risultati economici e quelli che sono stati coperti solo da forme di welfare integrativo.

I dati sono abbastanza impressionanti e ci dicono che se nel 2015/16 i lavoratori coperti da premi di risultato erano nettamente superiori a quelli con trattamento welfare, la percentuale si inverte nel biennio successivo per riportarsi su livelli di equilibrio nel 2019/20.

Se poi andiamo a leggere tale andamento all'interno delle classi dimensionali delle imprese ( Tabella 7 ) la necessità di dare un giudizio diventa ancora più pressante..

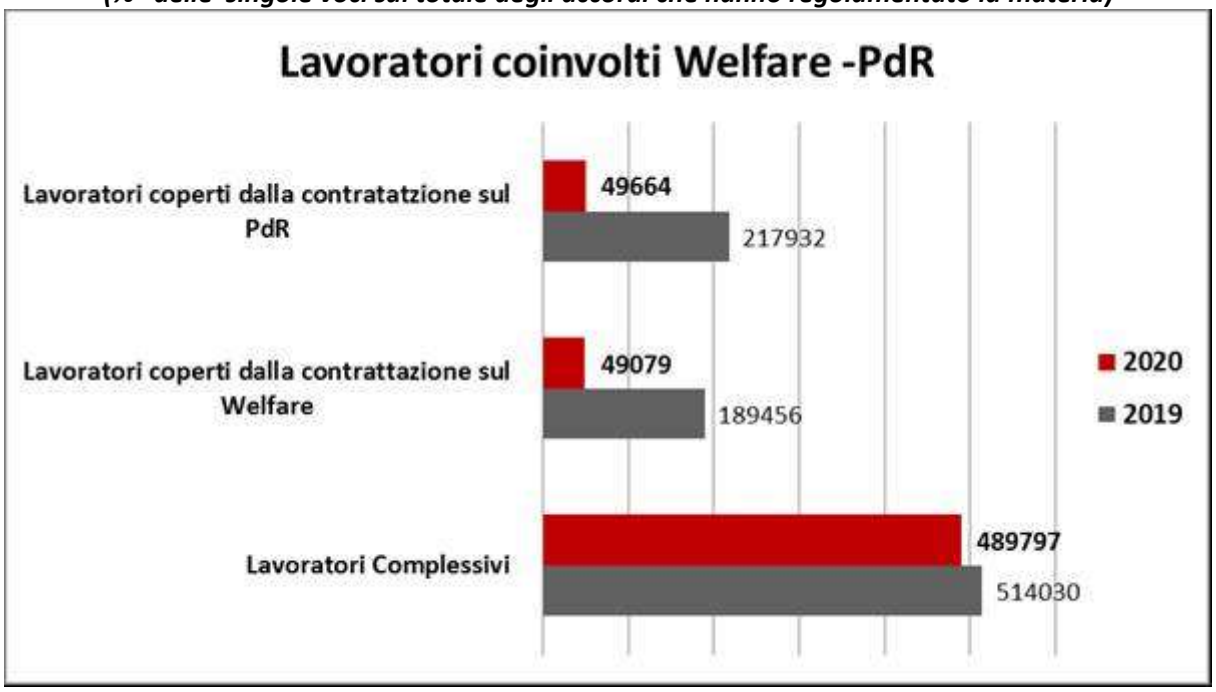
Certamente si deve tener conto che ci sono elementi che cambiano lo scenario (le normative sui vantaggi fiscali introdotte nel 2016 e la pandemia nel 2020). Che i lavoratori possono avere sia la copertura economica che quella del welfare e che quindi il giudizio non può essere frutto di una lettura semplificata ma è indubbio che i dati fanno emergere il rischio di un uso strumentale del welfare da parte di alcune imprese. Si segnalano casi in cui i riconoscimenti economici si spostano nella totalità a favore del welfare., o peggio di pregiudiziali ad accettare questo impianto come una precondizione per proseguire la trattativa . E' una visione totalmente opposta alla nostra scelta partecipativa soprattutto se si tiene conto che in molte aziende la gestione del welfare è una prerogativa esclusivamente imprenditoriale.

Siamo di fronte ad una situazione che richiede molta attenzioneda parte delle strutture sindacali nella definizione delle piattaforme e nella conduzione delle trattative.

Analizzando con attenzione i dati sulla copertura (grafico 40) si evidenzia come, nel 2019, a fronte di accordi aziendali che complessivamente hanno interessato 508355 lavoratori solo 217932 sono coperti da accordi che prevedono una erogazione economica e 189456 quelli coperti da forme di welfare integrativo.

Nel 2020, pur tenendo conto dell'effetto della pandemia, a fronte DI 489797 lavoratori coperti da un'accordo aziendale solo 49664 erano coperti da accordi che prevedono una erogazione economica e 49079 quelli coperti da forme di welfare integrativo.

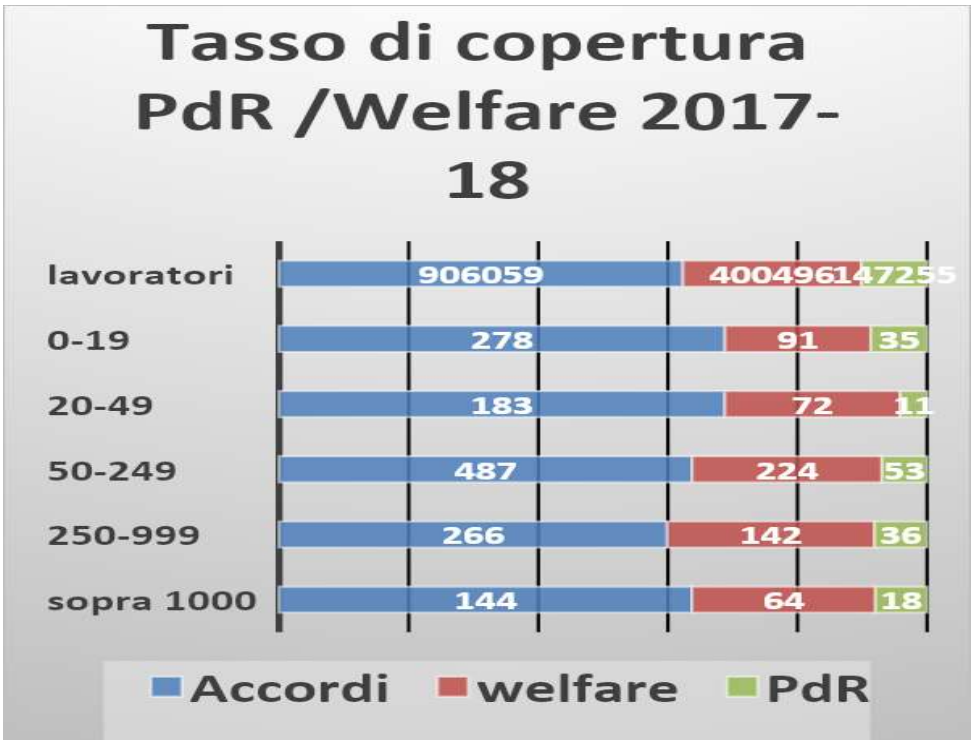
***Grafico 40 – Lavoratori coinvolti Welfare –PdR***
***(% delle singole voci sul totale degli accordi che hanno regolamentato la materia)***

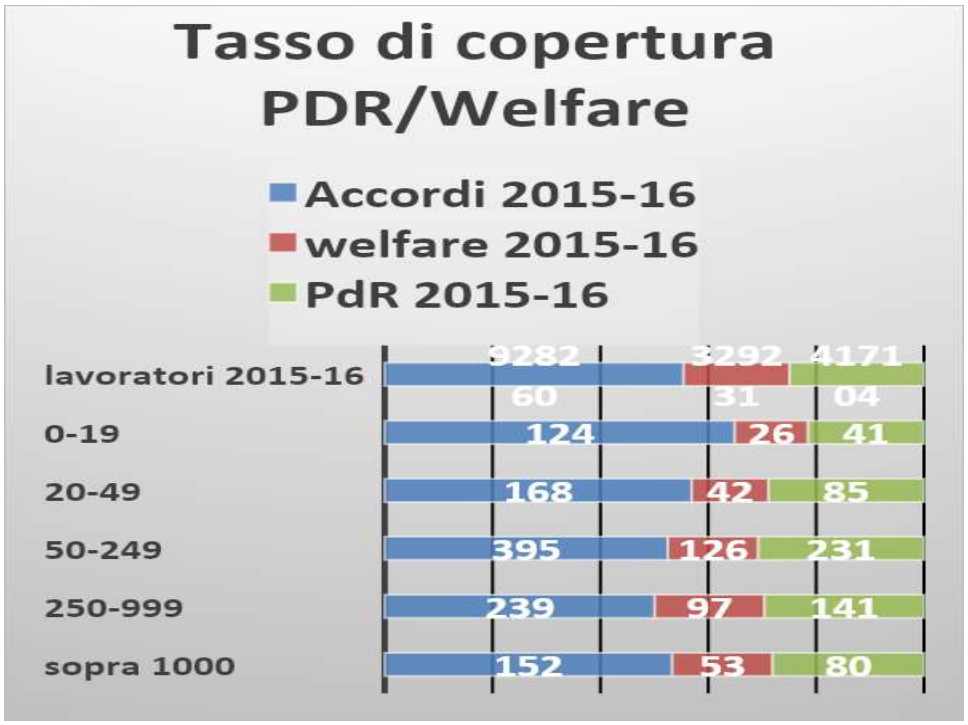



***Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

Le osservazioni di cui sopra sollevano ulteriori preoccupazioni se confrontiamo il dato del tasso di copertura del 2019/20 con quello dei due bienni precedenti (grafico 41). Risulta infatti chiaro come nel primo biennio (2015/16) le coperture salariali siano nettamente prevalenti sul welfare. Tale dato comincia a modificarsi, con la progressiva riduzione, nel biennio 2017/18. delle quote salariali rispetto al welfare.

*Grafico 41 – Lavoratori e aziende coinvolti Welfare –PdR*
*(% delle singole voci sul totale degli accordi che hanno regolamentato la materia)*




*Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale*

L'analisi dell'evoluzione di questi trend può essere ancor più precisa se fatta per classi di dimensione delle imprese. (tabella 7 e grafico 41).

*Tabella 7– Tasso di copertura – PDR- Welfare ( distinzione per classe dimensionale)*

| La propensione delle aziende a stipulare Accordi di Welfare e PdR per Classe dimensionale | Welfare 2019 | Welfare 2020 | PdR 2019 | PdR 2020 |
|---|---|---|---|---|
| 0-19 | 34 | 13 | 58 | 31 |
| 20-49 | 27 | 2 | 35 | 15 |
| 50-249 | 91 | 22 | 140 | 36 |
| 250-999 | 63 | 16 | 75 | 23 |
| sopra 1000 | 27 | 8 | 30 | 14 |
| Totali | 242 | 61 | 338 | 119 |

*Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale*

Non vogliamo trarre valutazioni conclusive in quanto ci sono molti altri elementi da prendere in considerazione (le dimensioni delle aziende che hanno fatto accordi, la leggera inversione di tendenza del 2019, La sovrapposizione di lavoratori coperti sia da salario che da welfare), tuttavia la materia va tenuta sotto osservazione per evitare il pericolo che i comportamenti delle imprese metta in contrapposizione i due istituti e finisca per svalutare il ruolo del Welfare. C'è infatti il rischio di perdere il significato intrinseco di questi due istituti (il welfare come sostegno, attraverso servizi e prestazioni, ai lavoratori e il salario come riconoscimento e redistribuzione della crescita della produttività realizzata attraverso la modifica dell'organizzazione del lavoro) e quindi di svalutare questi istituti.

## Welfare integrativo e welfare aziendale

Gli accordi aziendali sul Welfare integrativo aziendale sono stati uno degli elementi di novità della contrattazione negli ultimi 10 anni. Servizi di Welfare sono stati offerti ai lavoratori da parte delle imprese subito dopo la crisi del 2008 e anche se nella prima fase la legislazione permetteva gli sgravi fiscali solo per le iniziative unilaterali delle aziende (sarà infatti solo con la legge di Stabilità per il 2016 che gli sgravi fiscali per prestazioni di Welfare diventeranno possibili per servizi attivati a seguito di accordo sindacale) tale materia divenne subito oggetto di contrattazione sindacale ed ebbe uno sviluppo incredibile.

La CISL ha riconosciuto da subito l'importanza di questo strumento, le sue potenzialità e ne ha favorito la diffusione. Tuttavia ritiene necessario che esso realizzi relazioni coinvolgenti e partecipative per mantenere alto il livello di consenso che c'è da parte dei lavoratori. Il giudizio positivo è di conseguente correlato alla qualità dei servizi forniti dal Welfare

Le prestazioni offerte ai lavoratori dal Welfare aziendale riguardano una molteplicità di materie: la sfera del sostegno al reddito, servizi di sanità integrativa, una estesa gamma di servizi, previdenza complementare, integrazione dei diritti previsti dalla legge ecc.

Gli accordi censiti da OCSEL mostrano una crescita costante negli anni della contrattazione sul welfare, fatto salvo (*tabella 8*) il 2020 quando si assiste ad una impressionante contrazione degli accordi su tale materia.

E' indubbio che tale decrescita sia addebitale al periodo pandemico in atto.

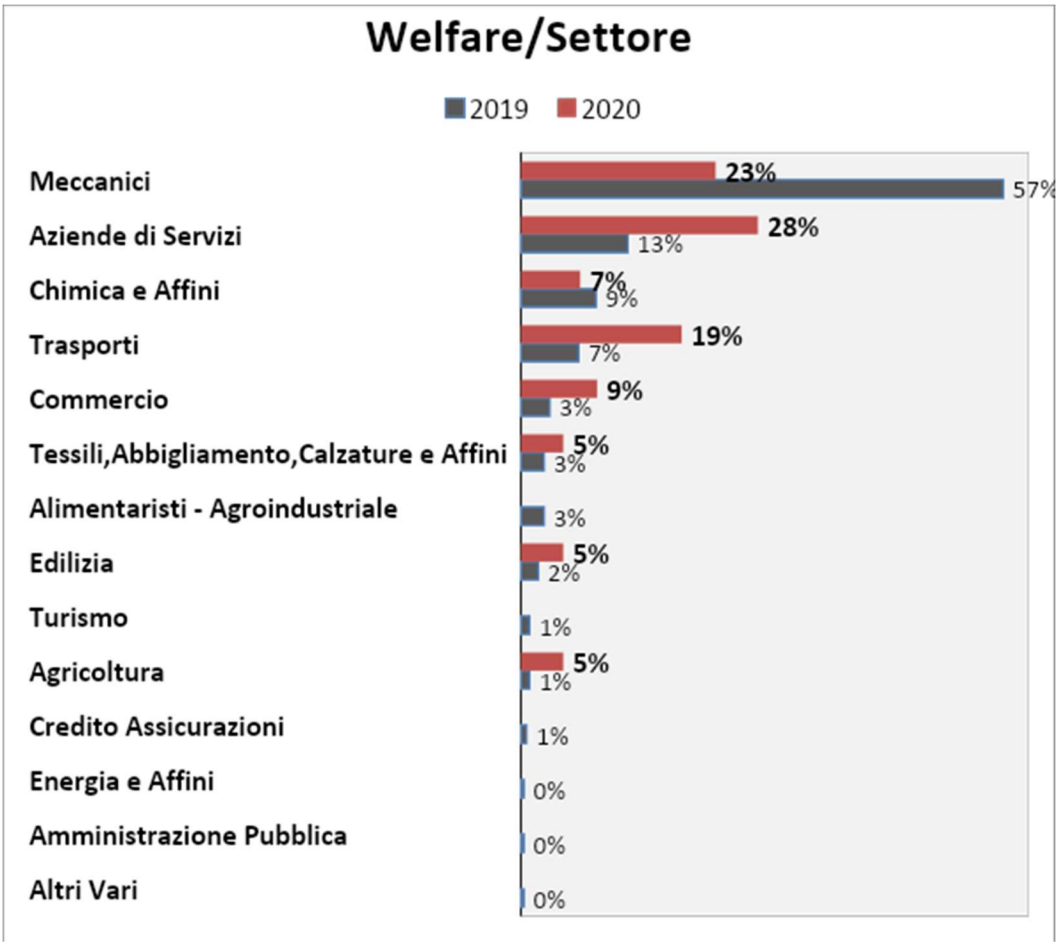
***Tabella 8- Variabili incrociate - Welfare- Salario – Crisi Aziendale***
***(% sul totale degli accordi sottoscritti negli anni )***

| Welfare | |
|---|---|
| **Anno** | % |
| **2011** | 18% |
| **2012** | 10% |
| **2013** | 8% |
| **2014** | 10% |
| **2015** | 21% |
| **2016** | 22% |
| **2017** | 34% |
| **2018** | 35% |
| **2019** | 32% |
| **2020** | 2% |

***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale***

I settori merceologici dove maggiormente è stata negoziata la materia del welfare negli ultimi due anni, sono stati il settore Manifatturiero (soprattutto il settore meccanico)seguito dai Servizi e dal settore dei trasporti. *(grafico 43),* confermando nei fatti quello che era avvenuto negli anni precedenti.

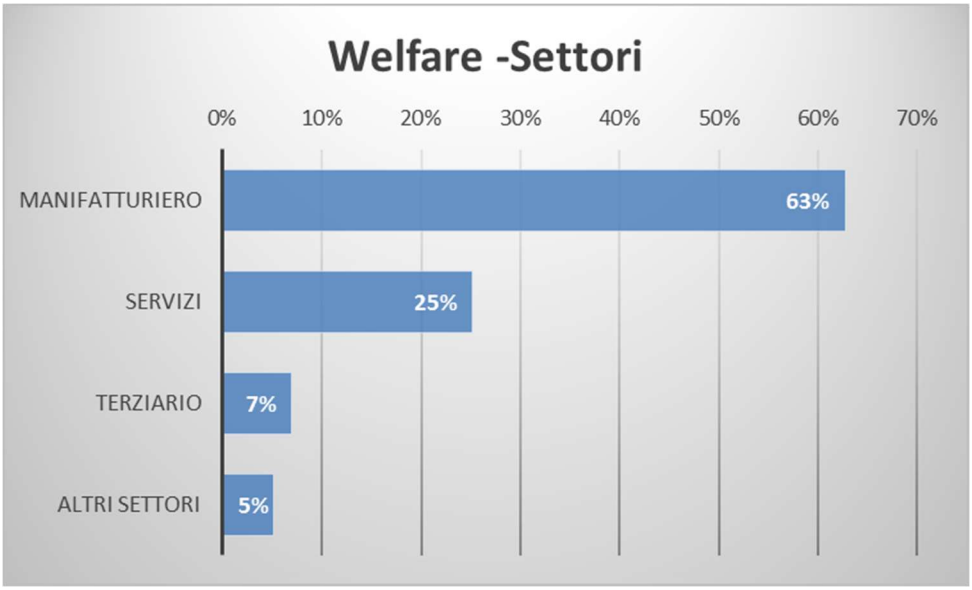
***Grafico 43 - Ripartizione settoriale degli Accordi sul " Welfare"***
***(% sul totale degli accordi sottoscritti)***




***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale***

Si conferma quindi il ruolo trainante del manifatturiero che poteva nel 2017/18 vantare ben il 63% degli accordi, precedendo di molto il settore dei servizi titolare del 25% degli accordi. (*grafico44).*

*Grafico 44 - Ripartizione settoriale degli Accordi sul " Welfare" 2017-2018*



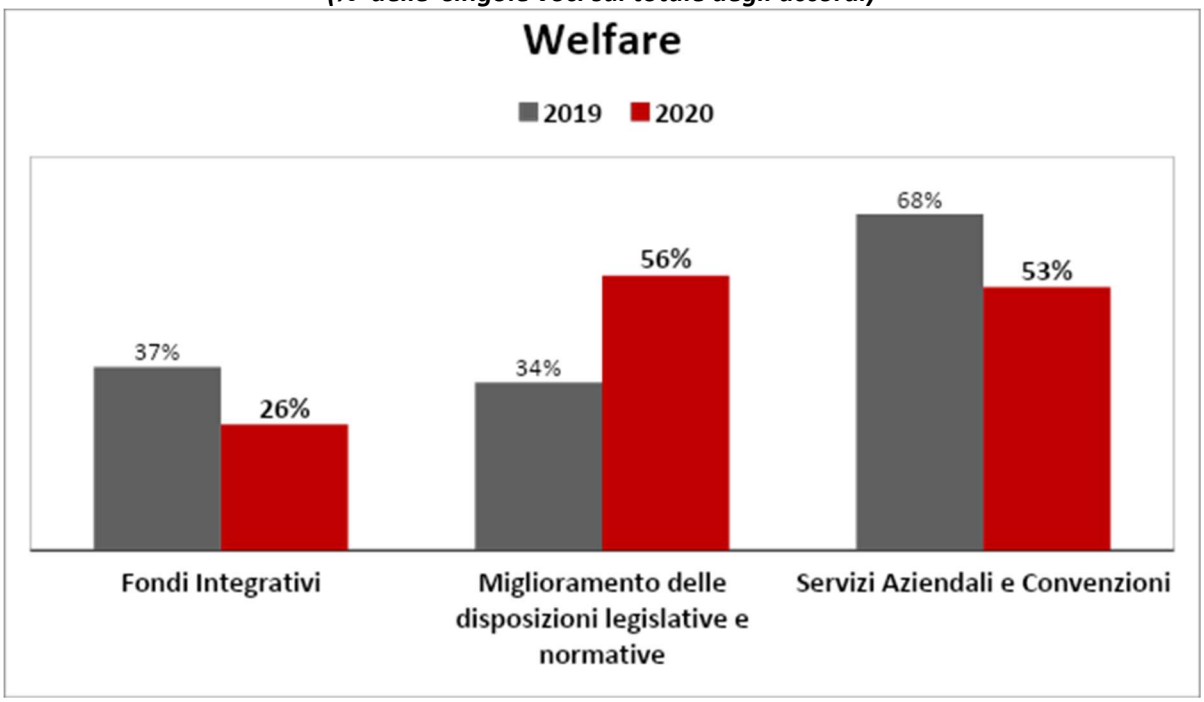

***Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

## a) Una visione d'insieme del welfare integrativo

Il Welfare è una materia articolata, con normative fiscali diverse a seconda dei servizi forniti, che a seconda degli accordi può offrire pochi servizi o una molteplicità di possibili prestazioni differenziate fra di loro. Sono ritenuti Welfare infatti i Fondi Integrativi, il miglioramento delle diposizioni legislative e normative, i servizi Aziendali, le Convenzioni. Non è facile classificare in modo univoco le tipologie di prestazioni perché alcune hanno origine da accordi aziendali, altre da accordi territoriali e altre ancora da accordi nazionali. La recensione degli accordi aziendali fatta nel corso degli anni da Ocsel ha permesso di costruire alcune griglie sia in termini generali che in termini di singoli ambiti di intervento.

La fotografia che si ritrae dall'analisi del (*grafico 45*) ci dice che nel biennio 2019/20 gli accordi hanno distribuito in modo abbastanza equilibrato la loro scelta fra le tre opzioni.

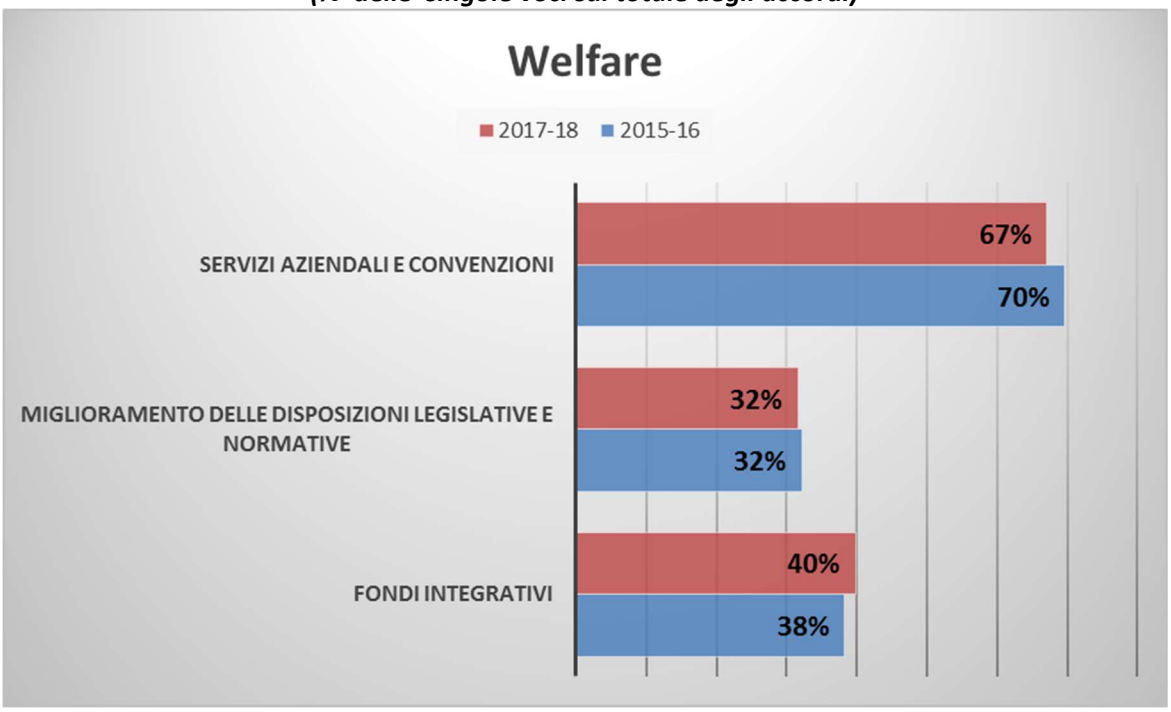
*Grafico 45- Welfare*
*(% delle singole voci sul totale degli accordi)*




*Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale*

Il confronto con gli anni precedenti vede qualche modifica nelle percentuali, ma si tratta di fenomeni facilmente spiegabili: la riduzione del peso percentuale dei fondi integrativi è in gran parte dovuta alla nascita e sviluppo dei fondi integrativi (specialmente sanitari e previdenziali) previsti dai Contratti Nazionali, mentre il forte incremento degli accordi che prevedono il miglioramento delle disposizioni legislative nel 2020 probabilmente è legato alle disposizioni per il Covid (si pensi ad esempio all'ampliamento delle norme sui congedi parentali)

*Grafico 46- Welfare*
*(% delle singole voci sul totale degli accordi)*




*Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale*

Entrando nel merito delle singole tipologie di prestazione previste dagli accordi emergono elementi interessanti e che impongono di fare qualche riflessione.

## *b)* Servizi aziendali e convenzionali

I servizi aziendali sono la tipologia di servizio di welfare maggiormente disciplinata dagli accordi aziendali (grafico pagina seguente). Nel Grafico 47 sono riportate invece le percentuali dei contratti che, prevedevano specifiche tipologie di servizi aziendali. Poiché la scelta dei servizi è legata a molti elementi variabili, che coinvolgono impresa, lavoratori e territorio, non ci sono osservazioni particolari se non notare come il servizio più gettonato, come anche negli anni precedenti, sia il servizio di mensa. Ci si può interrogare attorno al significato di questa indicazione (e anche se possa ricevere la qualifica di servizio di welfare) visto che in molte aziende tale servizio è in funzione da molti anni e in molte aziende è stato oggetto di contrattazione. Si possono fare molte ipotesi a proposito ma probabilmente attorno a questa scelta convergono molte motivazione, alcune sostanziali, altre più di facciata.

Se però facciamo un confronto con quanto avvenuto negli anni precedenti (grafico 48) emergono osservazioni interessanti.

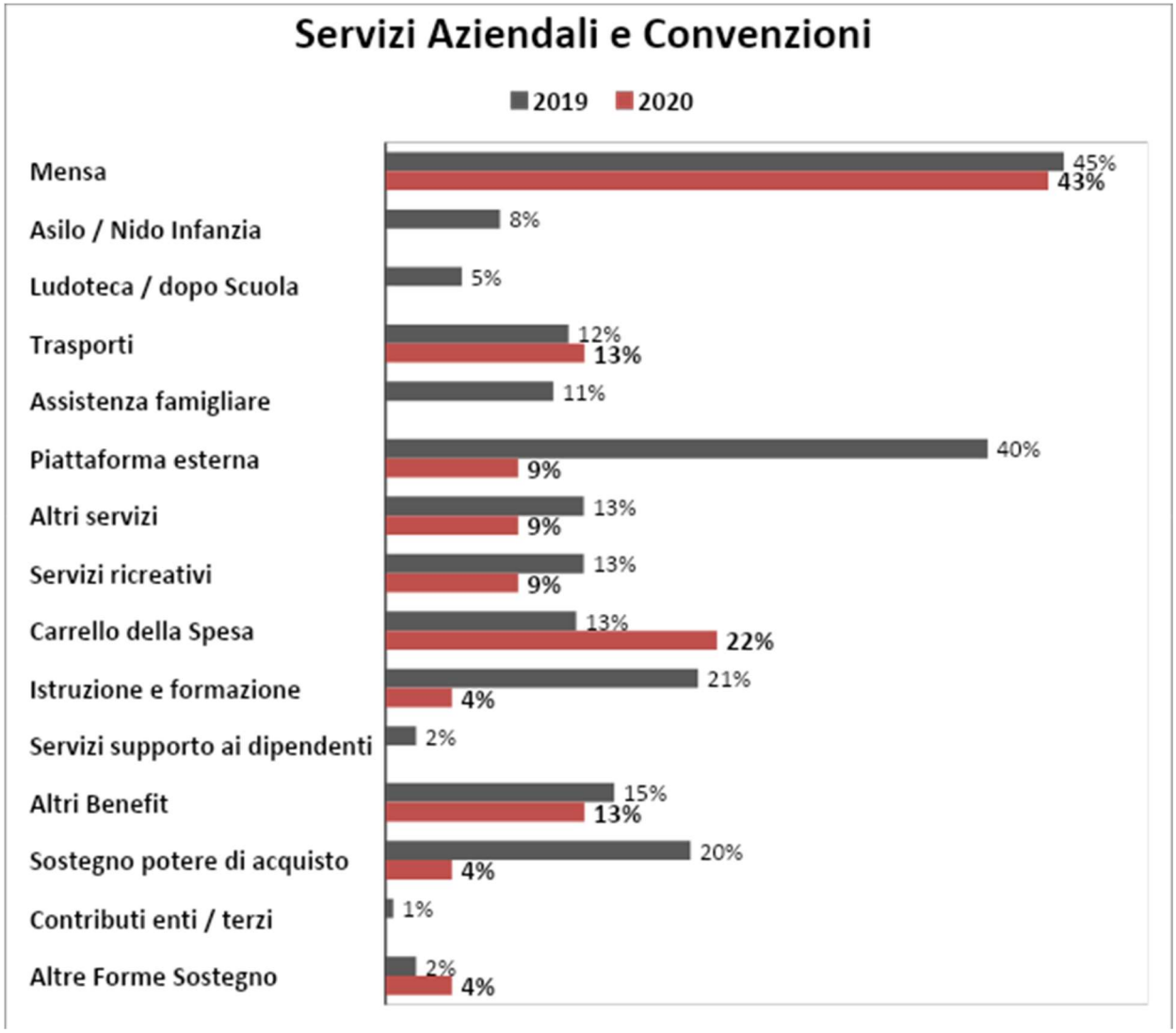
Il primo elemento su cui soffermarci riguarda il crescente ricorso a piattaforme esterne che balza dall'1% del 2015/16 al 23% del 2017/18 per arrivare al 40% nel 2019.

E' certamente una modalità che facilita e semplifica le problematiche gestionali delle aziende,, trasferendo ad un soggetto esterno i temi organizzativi, e standardizza le prestazioni. Tuttavia si pongono varie questioni: da chi sceglie la piattaforma a chi negozia il tipo di servizi e prestazioni, la standardizzazione dei servizi proposti a scapito della capacità di rispondere ai bisogni specifici elemento che era qualificante dei primi interventi di welfare aziendale. Molti accordi tentano di rispondere a questo rischio di standardizzazione attraverso la moltiplicazione delle prestazioni offerte. Inoltre alcune prestazioni forniti ai lavoratori sembrano ricalcare servizi già in essere all'interno dell'azienda da (come la mensa, i trasporti, l 'asilo… ) tanto da far sospettare un riciclo, una nobilitazione e una razionalizzazione di quanto già esistente. Bisogna riconoscere però che in molti casi vengono previsti interventi non disprezzabili, come gli interventi di sostegno al reddito fatti sia con forme tradizionali (carrello della spesa,) che innovative (intervento di forme di microcredito contro forme di indebitamento, anticipo del tfr oltre quanto previsto dalla legge ecc ).

Vengono previsti poi una molteplicità di interventi, raggruppati spesso sotto la voce "altri benefit" dietro alla quale si nascondono i servizi più disparati fra i quali troviamo: il fondo sostegno affitto, coperture assicurative agevolate, permessi aggiuntivi per cure parentali, convenzioni con enti, società cooperative per assistenza a disabili, il servizio di maggiordomo aziendale, sconti, convenzioni per colonie e campus per i figli dei dipendenti, agevolazioni varie per viaggi, shopping, salute e benessere e tempo libero, promozione e diffusione della cultura «zero infortuni» per garantire il benessere dei lavoratori, permessi di scopo per visite specialistiche

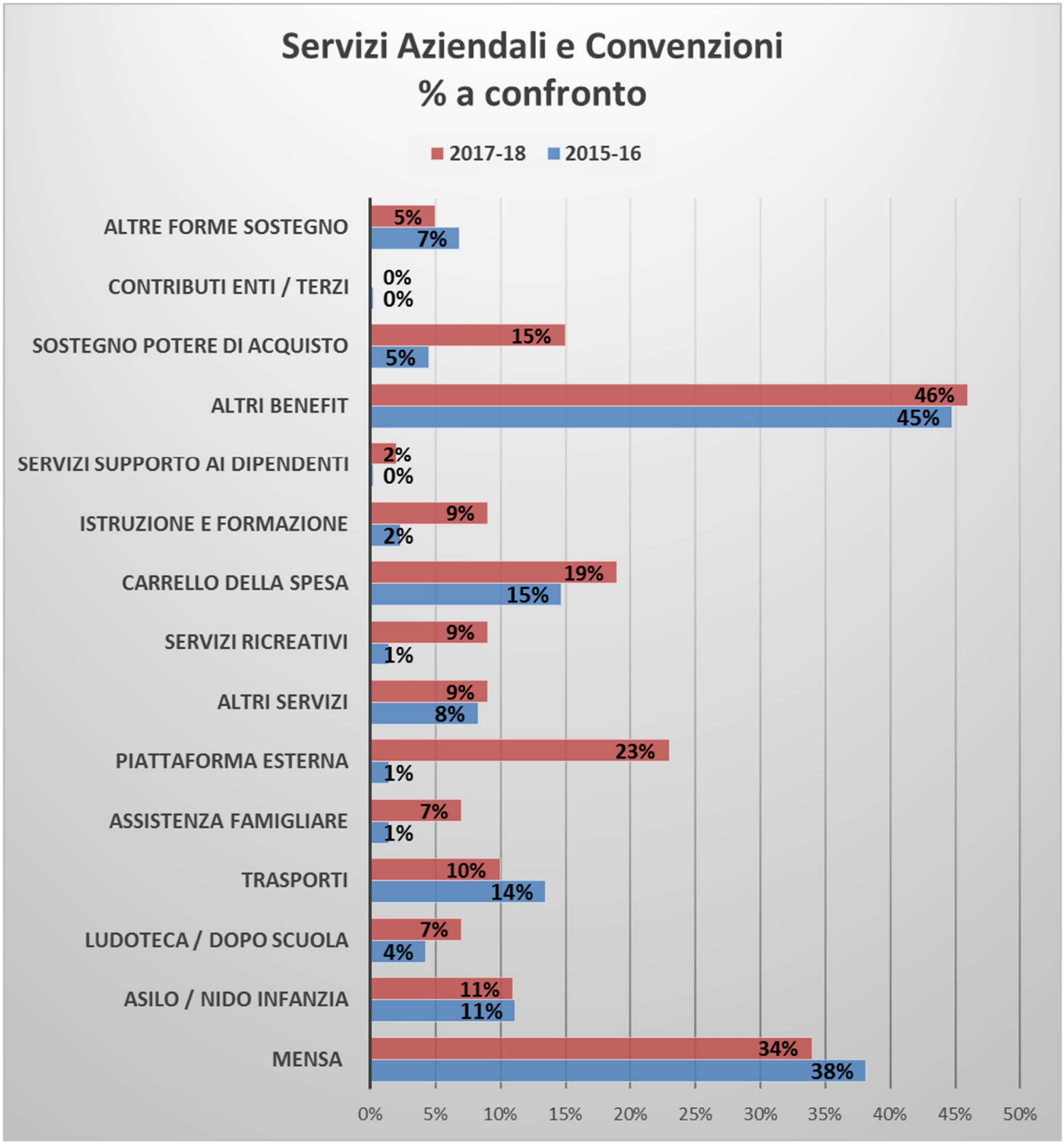
Siamo di fronte quindi ad una materia molto estesa, magmatica nella quale si riscontrano elementi contradditori, ma anche significative potenzialità a partire da un maggior protagonismo, alla condivisione degli strumenti sia per l'erogazione e la gestione dei servizi, alla possibilità di sviluppare elementi di bilateralità. Sono tutti elementi che non permettono un giudizio semplificato o liquidatorio. Nei grafici che seguono sono raccolti per intensità e per anno l'insieme dei servizi di welfare definiti dalla contrattazione.

*Grafico 47– Servizi Aziendali e Convenzioni*
*(% sul totale degli accordi che hanno regolamentato l'istituto "Welfare)*




*Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale*

*Grafico 48– Servizi Aziendali e Convenzioni*
*(% sul totale degli accordi che hanno regolamentato l'istituto "Welfare)*




*Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale*

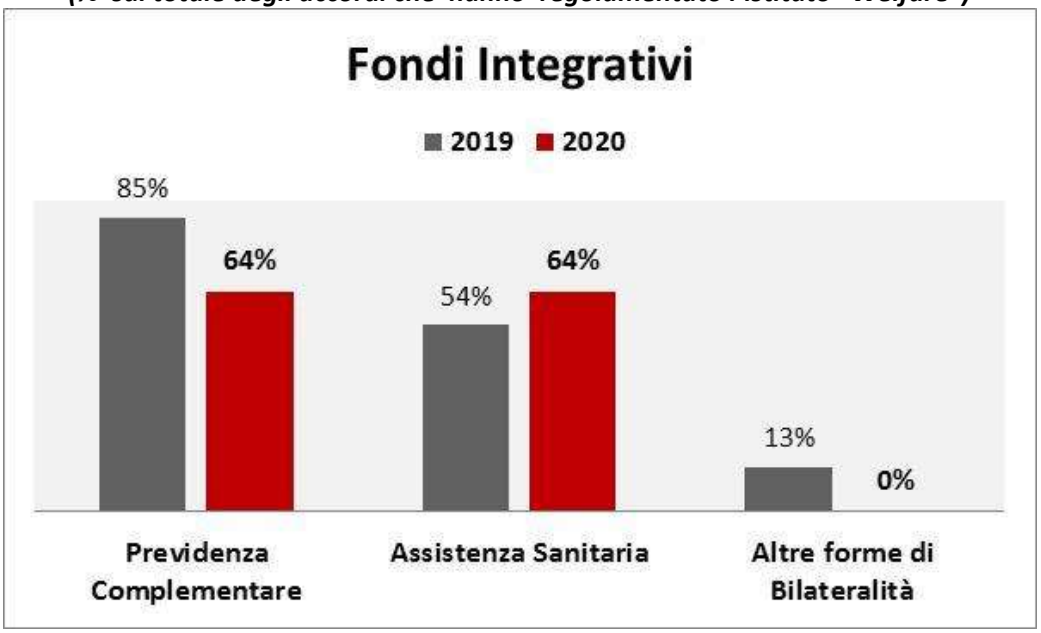
Confrontando i tre bienni si vede in modo chiaro come molti servizi aziendali mantengano grosso modo le stesse percentuali di utilizzo: La mensa mantiene sempre percentuali di

gradimento molto alte, ma la vera novità, come abbiamo già visto è il crescente ricorso alle piattaforme esterne.

## c) Fondi integrativi

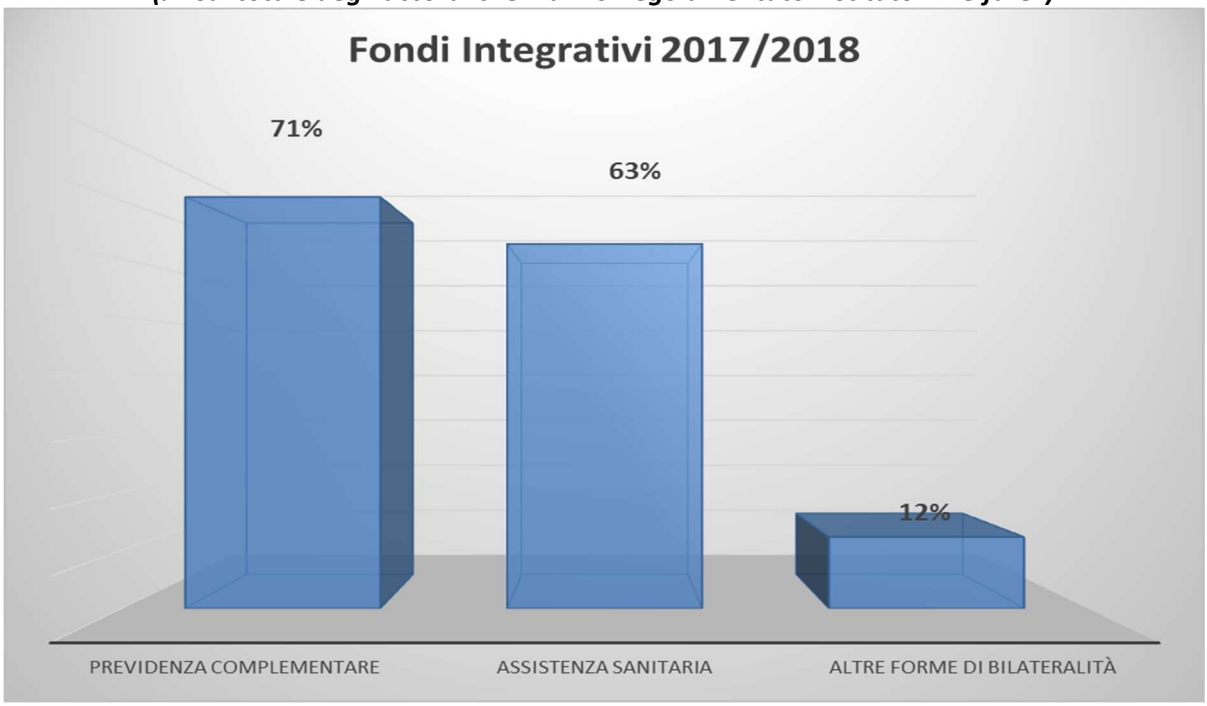
Se la scelta prevalente è quella di trovare soluzioni aziendali numerosi accordi si concentrano sulla proposta di fornire ai lavoratori modalità per incrementare i fondi di previdenza complementare o di 'assistenza sanitaria. Come mostra il (*grafico 49*) la percentuale dei contratti che prevedono questa forma di integrazione è molto elevata e non vede , come mostra il grafico 44, una significativa variazione rispetto agli anni precedenti e questo perché, come vedremo in altro punto dell'analisi del welfare aziendale, i lavoratori hanno cominciato ad apprezzare questa forma di risparmio e di investimento sul futuro, Inoltre molte di queste forme sono molto flessibili e quindi possono facilmente integrarsi con altre forme di risparmio integrativo

***Grafico 49 – Fondi Integrativi***
***(% sul totale degli accordi che hanno regolamentato l'istituto "Welfare")***




***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale***

***Grafico 50 – Fondi Integrativi***
***(% sul totale degli accordi che hanno regolamentato l'istituto "Welfare")***




***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale***

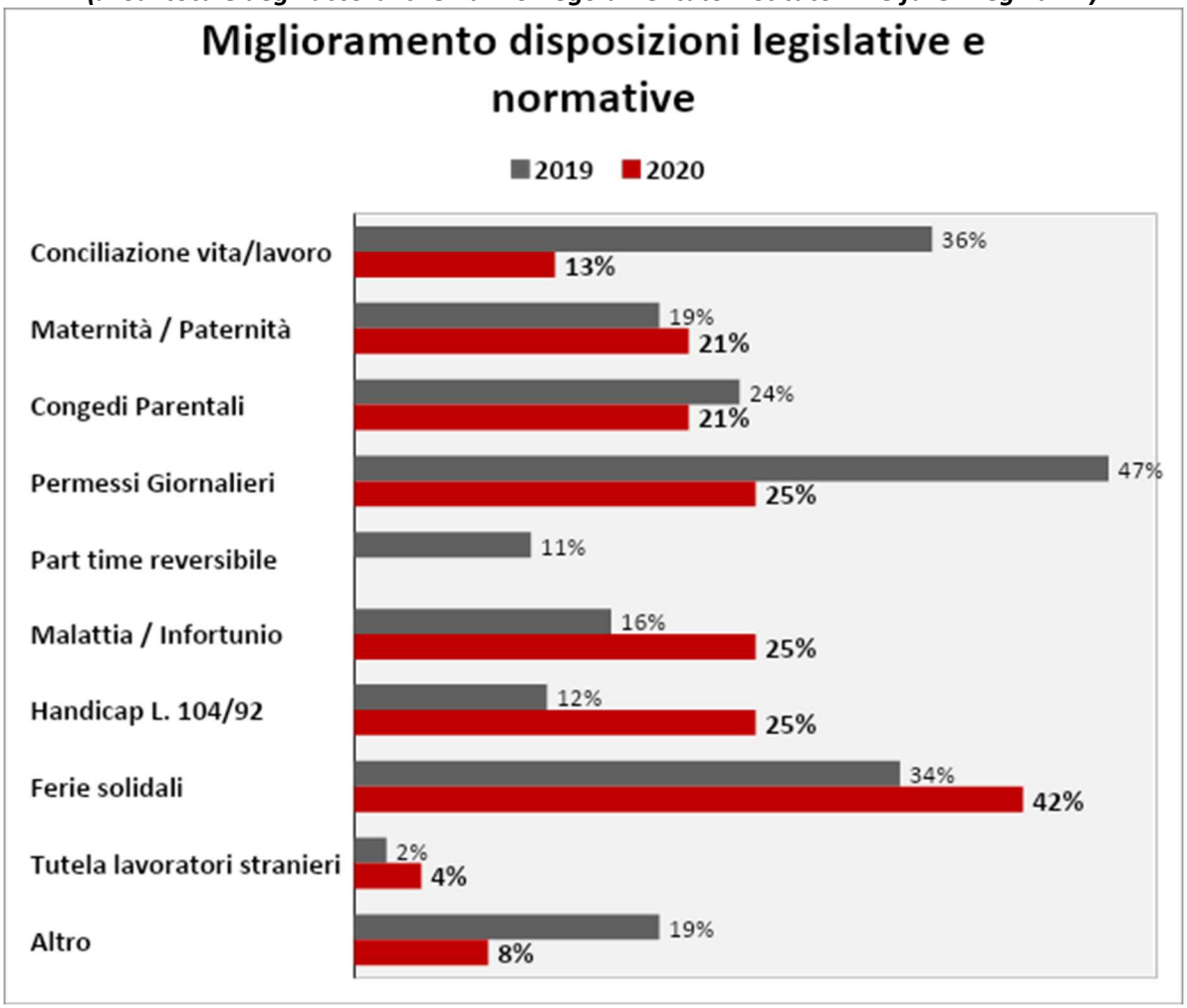
## d) Miglioramento delle disposizioni legislative e normative

Numerosi contratti aziendali hanno fatto confluire all'interno delle norme del welfare aziendale i miglioramenti e le implementazioni dei diritti di maternità e paternità previste dalla legge e tutto quanto definito per favorire la conciliazione vita-lavoro.

Il *grafico 51* è particolarmente interessante perché riassume bene su quali materie la contrattazione aziendale è intervenuta, nel 2019/20, per migliorare le disposizioni di legge. Si tratta di interventi volti a migliorare e incrementare le indennità contrattuali e di legge a sostegno della maternità e della paternità, a estendere i giorni di congedo parentale previsti per la nascita del figlio o per l'assistenza in caso di malattia. Altri interventi prevedono miglioramenti per la malattia e l'infortunio del dipendente. Essendo temi che hanno un grande significato etico non ha senso sottolineare le differenze percentuali fra un biennio e l'altro (in verità molto contenute). Va semmai sottolineata la crescita di sensibilità che emerge dall'insieme delle proposte definite dagli accordi.

In tema di norme a favore della persona sono importanti alcuni accordi, anche se non molto numerosi, che migliorano le disposizioni che riguardano l'Handicap, le ferie solidali e altri interventi a favore delle persone. Alcune di queste sono state definite per affronatr specialmente quelle finalizzate a gestire l'imprevedibilità legata alla pandemia da Covid.

*Grafico 51 – Miglioramento delle Disposizioni Legislative*
*(% sul totale degli accordi che hanno regolamentato l'istituto "Welfare" negli anni)*

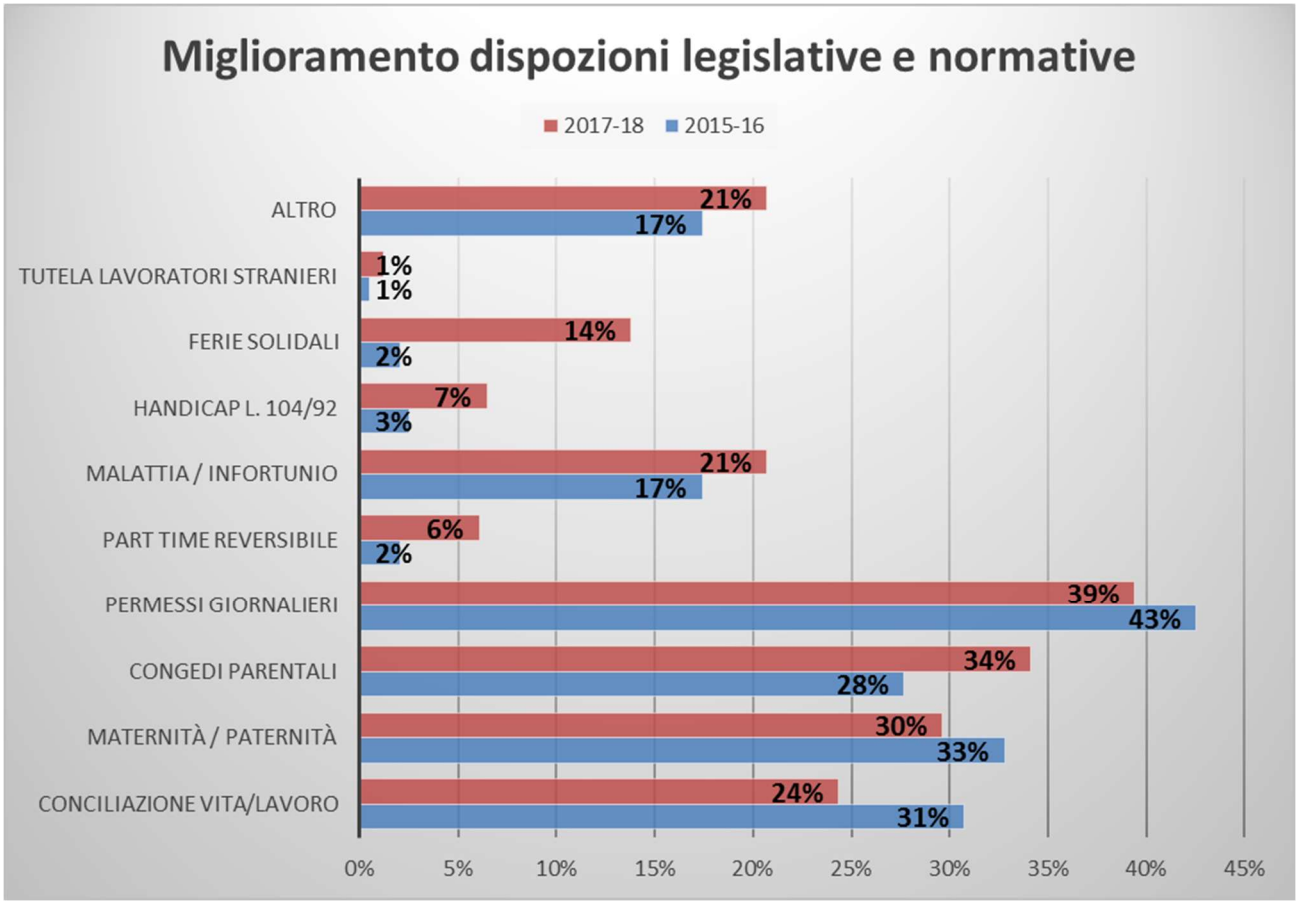



*Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale*

Il confronto con gli anni precedenti (grafico 52 ) conferma che le tematiche di maternità e paternità, della malattia, dei permessi individuali erano già oggetto di intensa contrattazione. Altalenante negli anni è invece la quantità di accordi sulla conciliazione. In particolare sorprende il ridotto numero di accordi su questo argomento che si registrano nel 2020, dato in contrasto con la diffusa indicazione che la pandemia, con i suoi elementi di imprevedibilità sull'organizzazione sociale, aveva determinato invece una maggiore richiesta risposte su questo argomento La spiegazione può trovarsi in due osservazioni: la prima che negli accordi alcune problematiche non sono catalogate all'interno di capitoli dedicati, ma all'interno di materie diverse (nel nostro caso nel capitolo orari), la seconda dovuta al fatto che almeno per una fase della pandemia c'è stata la possibilità di utilizzare strumenti creati od adattati dal governo a tal fine (si pensi ai congedi parentali, alla cassa covid, allo smart working). al tema della conciliazione, registrando una progressiva diminuzione degli accordi indirizzati a favorire la soluzione di questa problematica. Il dato più contradditorio sembra essere quello del 2020 con un crollo degli accordi che parlano di questo tema. Va sottolineato che una

lettura complessiva del problema non può non tener presente le misure specifiche sul tema (cassa covid, congedi parentali, smart working ecc.) .

***Grafico 52– Miglioramento delle Disposizioni Legislative***
***(% sul totale degli accordi che hanno regolamentato l'istituto "Welfare" negli anni)***




***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale***

## *Welfare aziendale: una lettura complessiva*

I dati fin qui rilevati, anche se interessanti, non permettono una valutazione completa del tema del welfare aziendale: E questo per alcuni motivi:

a) Noi rileviamo i dati degli accordi, ma in molti casi non siamo in grado di rilevare i risultati
b) La gran parte degli accordi definisce l'istituzione, all'interno delle imprese, di forme di welfare integrativo, ma non ne definisce i contenuti applicativi che sono rinviati a momenti successivi.

Abbiamo bisogno di altri strumenti , con caratteristiche più qualitative che quantitative, per rilevare in modo più completo il fenomeno.

A questo fine abbiamo riassunto in una tabella l'insieme delle tipologie di intervento del welfare aziendale così come lo si può rilevare dagli accordi. Ne risultano cinque grandi famiglie di prestazioni possibili ( tabella 9).

***Tabella 9 – Le cinque famiglie di prestazioni di welfare***

| **Le 5 Famiglie di prestazioni di welfare** |
|---|
| **Fondi integrativi** (specialmente sanitari e previdenziali) |
| **Servizi aziendali** (come trasporti, mensa, asili e doposcuola) |
| **Interventi di integrazione al reddito** (anticipi, carrelli della spesa, buoni benzina, servizi individuali da piattaforme esterne) |
| **Risposte individuali specialmente di conciliazione vita e lavoro** (miglioramento di disposizioni legislative, servizi particolari-maggiordomo aziendale, baby sitter, badante, servizi sociali diritti individuali sul tema dell'orario di lavoro) |
| **Servizi vari alla persona** (servizi per la formazione, aiuti scolastici, sostegno psicologico) |

Gli accordi di Welfare sono molto diversificati fra loro: ci sono accordi che prevedono una ampia gamma di prestazioni a vantaggio dei lavoratori e altri invece che ne prevedono una sola e in alcuni casi il welfare si riduce all'accordo con una piattaforma di fornitura di servizi. Dalla lettura degli accordi non si può dire se il welfare è uno strumento positivo o negativo, ma che ci sono accordi di welfare buoni e altri invece poco significativi e poco interessanti per i lavoratori. Così, accanto ad accordi eccellenti, gestiti con il coinvolgimento dei lavoratori e capaci di offrire una molteplicità di servizi, esistono molte situazioni in cui non c'è condivisione, ne attenzione alle proposte, ma pura ripetitività. L'impressione è che alla crescita quantitativa degli accordi di welfare non sempre corrisponda una reale capacità di realizzarne le potenzialità.

Ci sono più cause che determinano questa situazione: la non conoscenza dei bisogni, il loro mancato adeguamento periodico, è la scarsa conoscenza che hanno i lavoratori dei servizi a loro disposizione e del loro funzionamento. Un esempio lampante è quello relativo alla possibilità di trasformare quote di salario di produttività in servizi di welfare. Per le quote di salario trasferite a tali servizi, il lavoratore, ottiene la totale esenzione fiscale. Sono numerose le aziende che hanno regolamentato contrattualmente tale possibilità. Nel concreto però il numero di lavoratori che hanno aderito a tale possibilità rimane, se si escludono alcune situazioni in cui i lavoratori hanno partecipato in numero consistente, relativamente basso (13/15 %) e questo soprattutto per la mancanza di conoscenza. Infatti in alcune aziende dove si è fatta un'informazione capillare il numero tende rapidamente a crescere.

***Il tema è talmente complesso da far emergere la necessità di svolgere un'analisi più approfondita***

Come su altre materie trattate dalla contrattazione aziendale il sistema di rilevazione da noi adottato non è in grado di ottenere automaticamente alcuni risultati sul capitolo Welfare. Abbiamo cercato di svolgere un lavoro più capillare, di confrontare i dati nazionali con i dati territoriali, di comparare diversi accordi. E' stato possibile in questo modo individuare alcune, cinque, tematiche critiche e formulare alcune valutazioni su alcuni aspetti del fenomeno Welfare aziendale.

1. La prima riguarda le forme di finanziamento e le quantità economiche messe in campo dalle aziende per questo servizio. E' molto complicato ricostruire questo dato. Le difficoltà derivano principalmente:

    a) Dall'evoluzione storica delle norme a sostegno. Prima della legge di Stabilità per il 2016 i vantaggi fiscali erano concessi solo per iniziative attuate unilateralmente dalle imprese. Di conseguenza negli accordi si trovano pochi elementi che permettono di ricostruire le quantità dedicate a questo tipo di intervento.

    b) Dall'eterogeneità delle soluzioni adottate. Ci sono imprese che forniscono servizi ai lavoratori (ad esempio la sanità integrativa, il servizio di beby sitting, il maggiordomo aziendale…). In questo caso il costo per le imprese dipende dai contenuti del servizio e dal numero di persone che ne usurfruiscono. Altre imprese mettono a disposizione una cifra predefinita. Altre ancora hanno definito interventi misti con una compartecipazione dei lavoratori ai costi. Infine a incidere sulle quantità il fatto che in caso di accordi per la trasformazione di quote dei premi in benefit le imprese riconoscono una maggiorazione su tali quantità.

Complessivamente andiamo da accordi aziendali che investono sul welfare qualche centinaio di euro a persona a realtà in cui le quote sono molto maggiori e superano il migliaio di euro. Quel che si evidenzia è la molteplicità delle soluzioni e la loro combinazione che permette anche a realtà che non hanno grandi risorse di rispondere alle esigenze dei lavoratori.

2. La quasi totalità degli accordi nasce dalla volontà delle parti a cui fa seguito l'individuazione degli interventi e dei servizi messi a disposizione. Pochissimi i casi che hanno fatto precedere all'istituzione del welfare un'analisi dei bisogni e ancora meno i casi di accordi che prevedano, tramite la realizzazione di survey specifiche, una verifica sui risultati. In questo modo si moltiplicano le soluzioni standard e, anche se complessivamente tutte le ricerche rilevano un alto apprezzamento per questo tipo di soluzione, in alcuni casi emergono risultati negativi e il rifiuto dello strumento da parte dei lavoratori.

3. In genere gli accordi prevedono l'adozione di forme di Welfare ma poi non si fa cenno al governo della sua gestione. Solo pochi casi prevedono la costituzione di Comitati di

Governance e di Commissioni di gestione bilaterali incaricati di monitorare i risultati e di proporre modifiche e integrazioni.

4. Il Welfare aziendale presuppone un ruolo attivo da parte dei soggetti coinvolti per ottenere i benefici previsti. Ne consegue che è determinante, per l'efficacia del welfare aziendale, la conoscenza degli strumenti. Pochi sono gli accordi che hanno previsto le modalità e i soggetti incaricati di svolgere questa azione informativa.

5. Uno dei problemi del Welfare aziendale deriva dal fatto che la possibilità di utilizzare i servizi è strettamente subordinazione all'esistenza di un rapporto di lavoro con l'azienda. Chi perde il posto di lavoro o le persone che lavorano per l'azienda con rapporti particolari (ad esempio i dipendenti delle cooperative che lavorano per l'azienda) sono esclusi dalla possibilità di godere dei vantaggi previsti dal welfare aziendale. Si creano situazioni di esclusione non sempre giustificabili.

Dall'insieme di questi ragionamenti si ricava che ci sono alcune questioni che vanno riprese in mano e gestite con urgenza.. Esse sono:

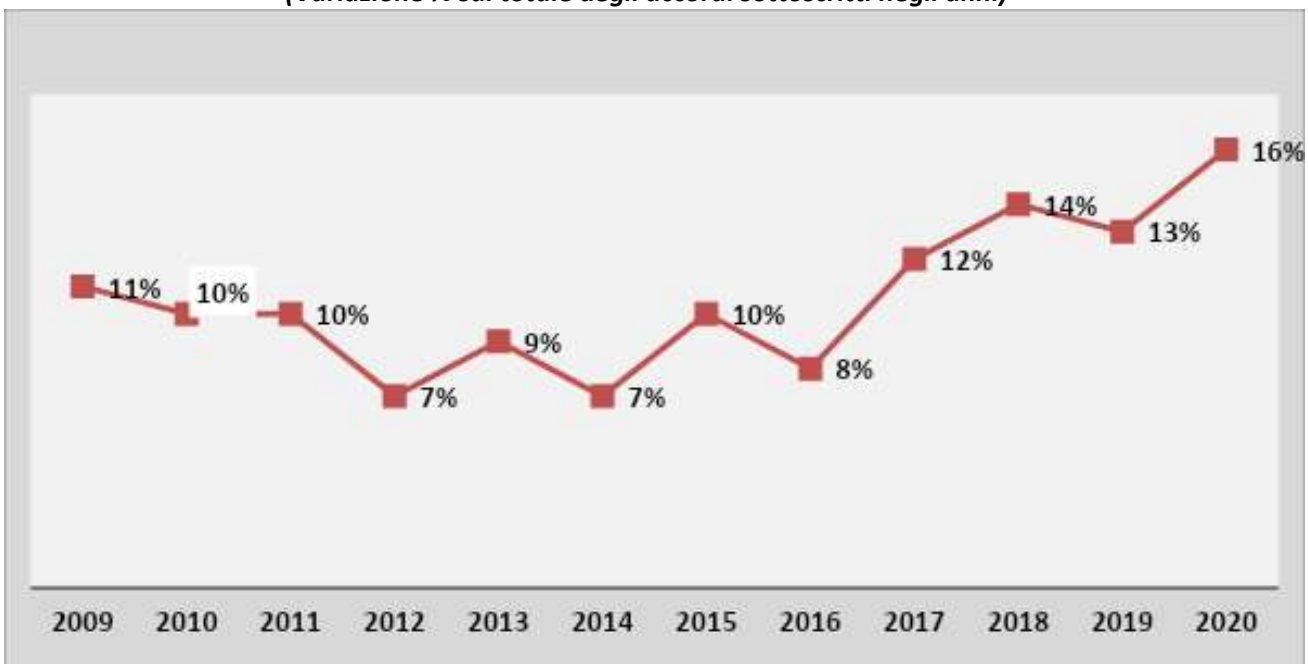
- La necessità di svolgere Una approfondita e dinamica analisi dei bisogni
- L'evoluzione delle forme con cui vengono forniti i servizi
- Il governo bilaterale del welfare aziendale
- La precisa e costante informazione dei lavoratori

Il tema del welfare è quindi in grande sviluppo quantitativo ma è anche un cantiere aperto foriero di ulteriori e significative evoluzioni.

## Organizzazione del lavoro

Il tema dell'Organizzazione del lavoro è in lenta ma costante crescita fra le materie affrontate dalla contrattazione aziendale. Infatti il 16% degli accordi stipulati nell'ultimo anno hanno disciplinato tale materia *(grafico 53)*

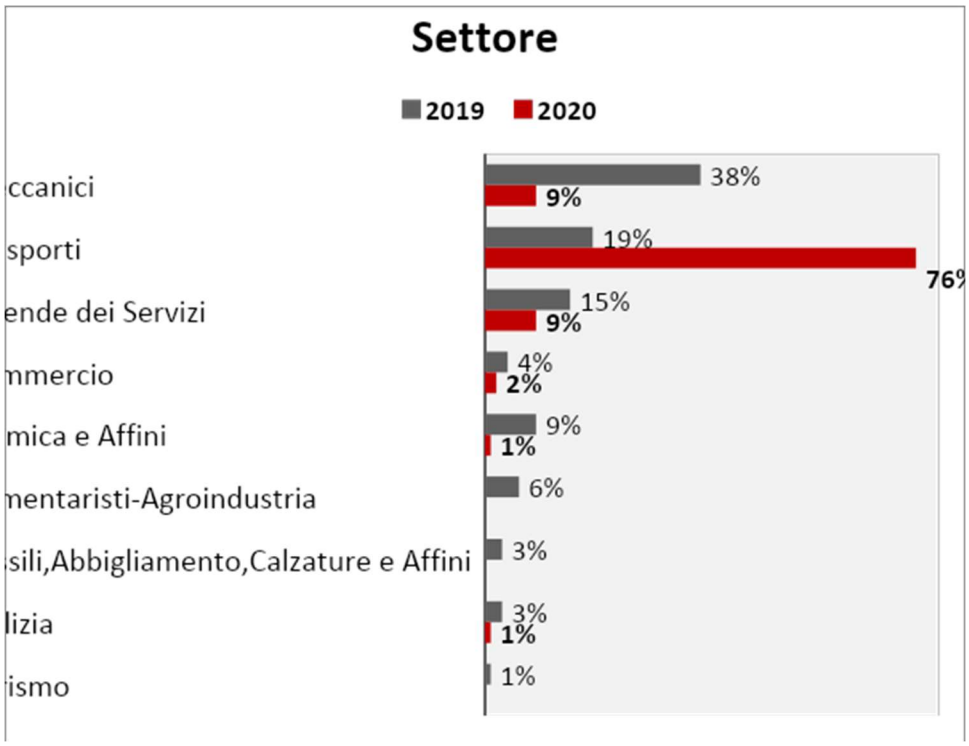
***Grafico 53- Organizzazione del Lavoro –***
***Frequenza con cui ricorre la regolazione dell'Istituto***
***(Variazione % sul totale degli accordi sottoscritti negli anni)***




***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " – CISL Nazionale.***

La tematica è presente in tutti i settori merceologici anche se dove è stata maggiormente negoziata è nel settore Manifatturiero ma anche altri settori l'hanno sviluppata *(grafico 54).*

*Grafico 54- Ripartizione settoriale degli Accordi sulla "Organizzazione del lavoro"*




***Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

Sotto la dicitura "organizzazione del lavoro" si ritrovano diverse tipologie di intervento che l'azienda può attuare con l'obiettivo di migliorare la propria organizzazione, far crescere la produttività, migliorare il servizio, recuperare le inefficienze. Per migliorare l'Organizzazione del lavoro si riconoscono principalmente due ambiti di intervento:

1. quello che modifica l'assetto Organizzativo dell'azienda e riguarda principalmente gli investimenti, l'innovazione tecnologica con particolare attenzione a quella digitale, l'innovazione dei prodotti , una diversa modalità di rapporto con le utenze e i clienti, il miglioramento dei processi di qualità, la gestione del' organico e il suo utilizzo ottimale, il ricorso a forme diverse di lavorare (lavoro a isole, per progetti, lavoro a smart working), l'utilizzo delle modalità più efficaci dell'orario di lavoro e dell'outsourcing e il ricorso agli appalti.

2. Quello relativo al coinvolgimento dei lavoratori e il riconoscimento delle loro necessità di conciliazione

Gli accordi che prevedono interventi sull'organizzazione del lavoro si pongono l'obiettivo di innovare i processi produttivi per ottenere il miglioramento della produttività e la qualità dei beni e/o servizi prodotti dall'azienda. Gli accordi sottoscritti in materia ne sono una efficace illustrazione anche se l'individuazione delle tipologie del cambiamento rimane ancora molto

una prerogativa aziendale lasciando al confronto sindacale la gestione degli effetti e delle modalità per rendere più efficace possibile il cambiamento.

Gli accordi che riguardano il cambiamento dell'Organizzazione del lavoro, l'innovazione produttiva, il cambiamento dei processi sono riconosciuti ed affrontati dalla contrattazione aziendale nei loro singoli aspetti, mentre molto più difficilmente sono riconosciuti e gestiti come un processo. Infatti, in modo schematico, l'organizzazione del lavoro riguarda, dal basso verso l'alto almeno 4 livelli:

- ✔ L'organizzazione e la gestione del singolo posto di lavoro
- ✔ La linea produttiva che collega un posto di lavoro con il sistema
- ✔ Il ruolo della gerarchia nello stabilire le priorità
- ✔ Le strategie dell'azienda che sono condizionate dal prodotto, dai mercati, dalle disponibilità finanziarie, dalle reti di subfornitura

La grande difficoltà a svolgere la contrattazione su questi temi è l'incapacità ad avere una visione d'insieme delle varie tematiche e del loro intrecciarsi. Se letta nel suo complesso l'organizzazione del lavoro è anche il luogo in cui si possono affrontare le due questioni di fondo:

- La partecipazione strategica
- La partecipazione organizzativa

Come si vede si tratta di definizioni molto generali, che tante volte negli accordi vengono riassunte ed illustrate con un altro termine altrettanto generico che è "cambiamento". In realtà la modifica dell'Organizzazione del lavoro è un intervento molto specifico che non riguarda la sola attività produttiva, ma tutte le funzioni dell'impresa: progettazione, sviluppo, acquisizione delle materie prime e dei semilavorati, tipologia di relazione con i fornitori, tipologia degli impianti, produzione, commercializzazione, tempistiche di consegna, logistica. Di queste dinamiche molto specifiche e articolate gli accordi sembrano privilegiare alcuni aspetti come mostra il (*grafico 55*). In particolare due aspetti emergono con chiarezza :il riconoscimento della centralità del cambiamento tecnologico (individuato come problema da gestire da oltre il 50 % degli accordi del biennio 2019/20) e il riconoscimento che tale processo di cambiamento determina conflitti che è necessario governare con il coinvolgimento del sindacato.

*Grafico 55– Organizzazione del Lavoro-*
*(% delle singole voci sul totale degli accordi che hanno regolamentato l'istituto )*

*Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale*

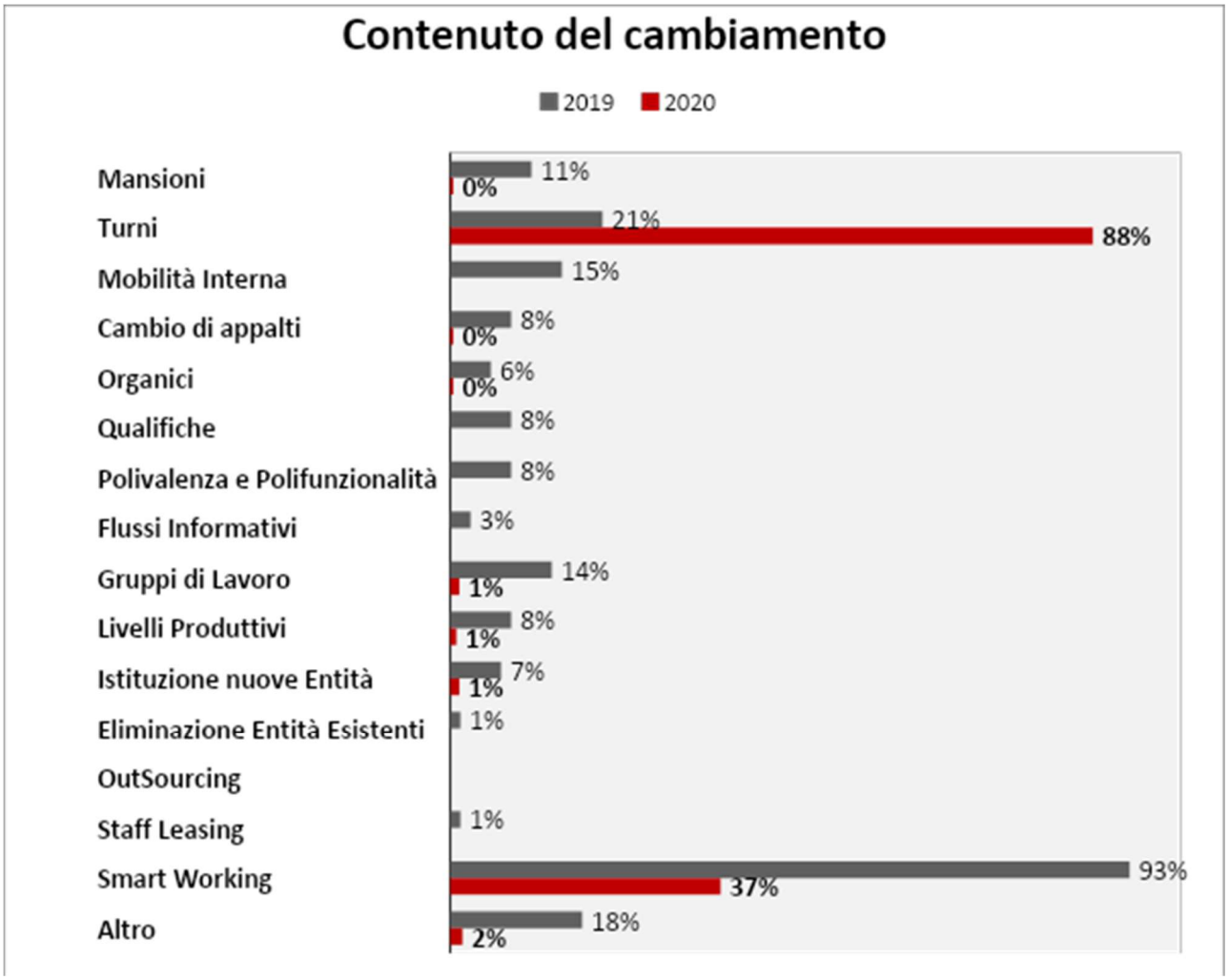
Le indicazioni che emergono dai risultati della contrattazione del 2019/20, con la dovuta attenzione a tener conto del contesto specifico del 2020, confermano e accentuano quanto già emerso negli anni precedenti (grafico successivo) attorno al tema dell'organizzazione del lavoro.

Cresce la consapevolezza dell'importanza e centralità del cambiamento tecnologico (che passa dal 40 % degli accordi ad oltre il 50 %). L'altra consapevolezza che cresce è relativa alla modalità di governare i processi. Non solo cresce il numero di accordi che riconoscono la necessità del coinvolgimento del sindacato , ma vengono individuate le modalità per realizzare questo coinvolgimento: realizzare forme di partecipazione organizzativa ( che passa dal 2% al 20%) e la costituzione di commissioni miste (la necessità della cui costituzione passa dal 9 % al 20 %).

Governare i processi non significa fare dichiarazioni di principio ma riconoscere gli aspetti particolari del cambiamento e individuare risposte a tali questioni. Le questioni e individuate

e trattate dagli accordi sono individuate nel grafico 56 nella lettura del quale va ben distinto quanto avvenuto nel 2019 ( che infatti permette un raffronto con quanto avvenuto negli anni precedenti) da quanto avvenuto nel 2020 per le sue particolarità.

***Grafico 56– Contenuto del cambiamento-***
***(% delle singole voci sul totale degli accordi che hanno regolamentato l'istituto "Organizzazione del Lavoro" )***




***Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

Gli elementi che la modifica dell'organizzazione del lavoro fa emergere come priorità da affrontare riguardano:

a) Il riconoscimento dei cambiamenti della professionalità. Numerosi accordi hanno riconosciuto la necessità di modificare/integrare le mansioni tradizionali, di ridefinire le qualifiche, di considerare come elementi qualificanti la polivalenza e la polifunzionalità.

b) La necessità di governare con modalità nuove la mobilità interna e la collocazione nei turni

c) Adeguare anche qualitativamente gli organici aziendali

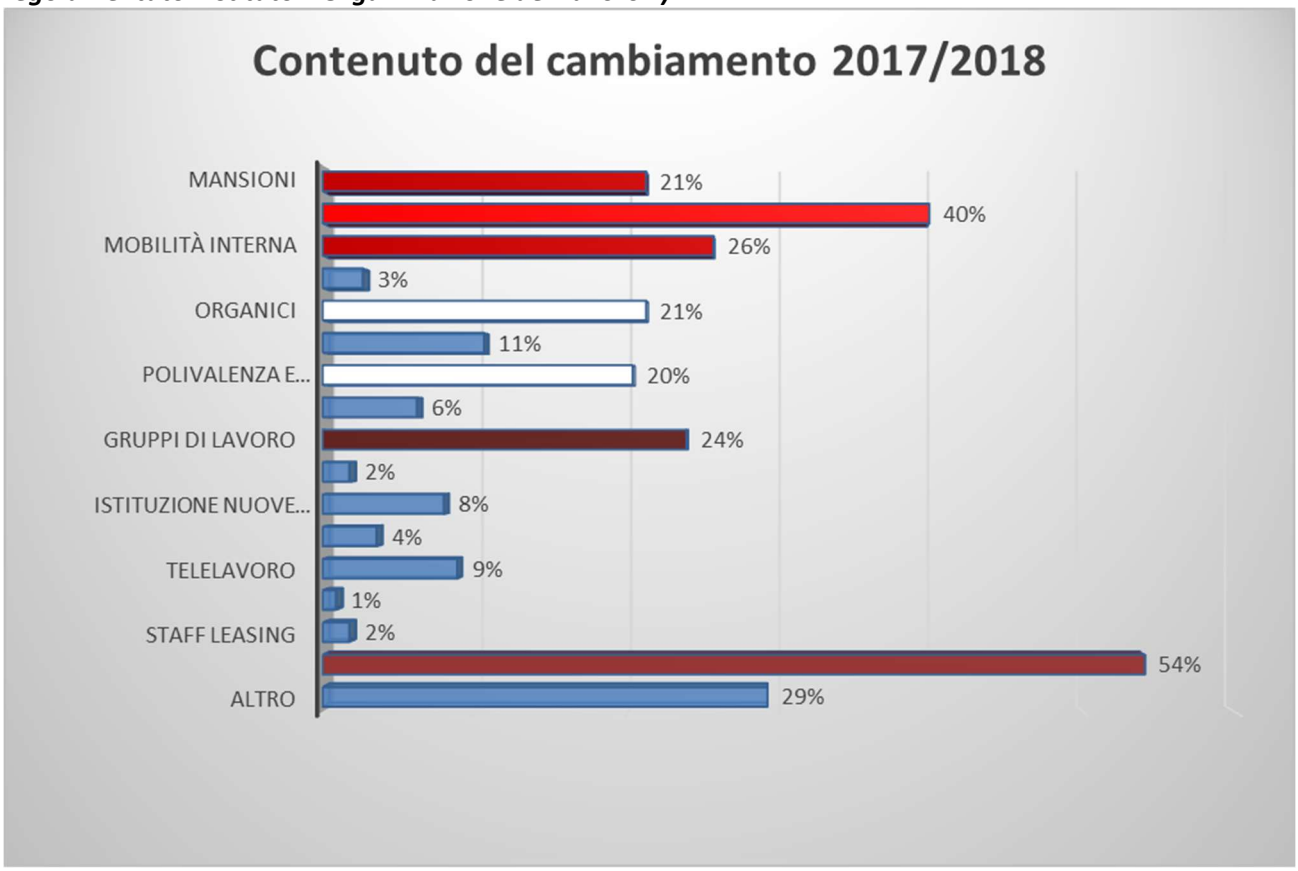
d) L'utilità di definire nuove forme di lavoro (possibilità di lavorare in gruppo o a isole) e nuove forme di prestazione (smart working)

e) La gestione, con modalità tali da garantire i diritti e le garanzie, *i cambi d'appalto*

Gli accordi sottoscritti fanno emergere chiaramente che per affrontare i cambiamenti imposti dalle innovazioni tecnologiche e organizzative risulta spesso necessario mettere in essere un insieme di interventi atti a promuovere e sviluppare un arricchimento "verticale" delle mansioni del lavoratore che, in virtù di tale "arricchimento" si troverà a svolgere in successione più fasi della stessa lavorazione con un ampliamento dei compiti svolti , ovvero un aumento in senso "orizzontale" delle mansioni. Il lavoratore, in seguito a tale "allargamento" svolgerà contenuti lavorativi più vari, che richiedono talvolta anche il cambiamento della postazione di lavoro.

Il confronto con quanto avvenuto nel biennio precedente riconferma la necessità di farsi carico di questi elementi

***Grafico 57– Contenuto del cambiamento- (% delle singole voci sul totale degli accordi che hanno regolamentato l'istituto "Organizzazione del Lavoro" )***



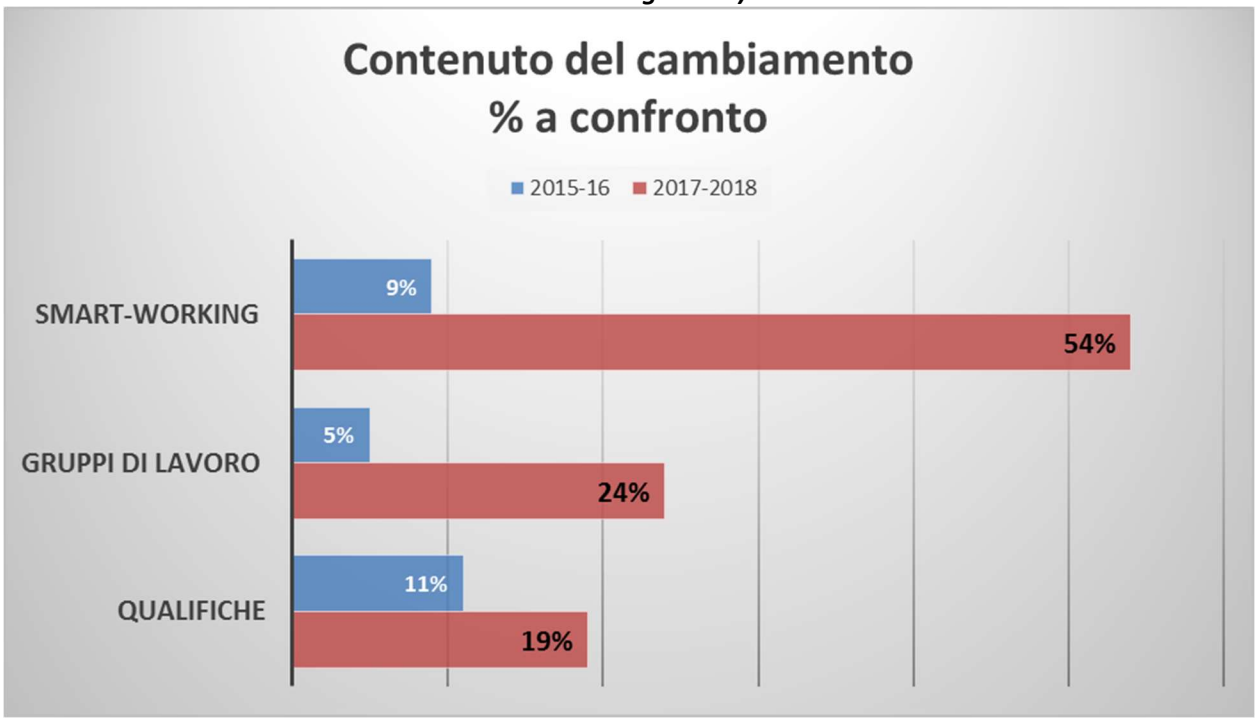

***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale***

Alcuni contenuti degli accordi sindacali permettono di vedere la fortissima accelerazione che hanno avuto in poco tempo alcune tematiche. Impressionante a questo proposito, anche tenendo conto delle situazioni particolari del 2020, il salto in avanti che hanno fatto tre questioni importanti come lo smart working e, la costituzione dei gruppi di lavoro e i riconoscimenti professionali (*grafico 58)*

I contenuti degli accordi sull'organizzazione del lavoro finiscono per riconoscere la centralità di questa tematica, tuttavia appare evidente uno squilibrio fra l'enfasi che viene dedicata all'argomento e le modalità concrete di coinvolgimento dei lavoratori e del sindacato. Come evidenziato dai dati il tema è stato trattato al massimo al 16% degli accordi nel 2020, anno in cui in moltissime aziende l'organizzazione del lavoro ha avuto veri e propri stravolgimenti. Se la totalità degli accordi riconosce l'importanza di tenere informati e coinvolti i lavoratori in questi processi, poi solo pochi definiscono strumenti concreti per realizzare tale necessità. Solo qualche accordo individua strumenti specifici (alcuni accordi prevedono un confronto continuo, altri verifiche periodiche o la costituzione di un osservatorio aziendale), La maggioranza degli accordi si occupa di governare le modifiche d'orario aprendo spazi, di fronte a modifiche significative, all'ampliamento dei diritti individuali che permettano la

conciliazione delle esigenze aziendali con quelle individuali delle persone. Risulta chiaro che il vero snodo su questo tema e quello del coinvolgimento e della partecipazione.

***Grafico 58 – Contenuto del cambiamento-***
***(% delle singole voci sul totale degli accordi che hanno regolamentato l'istituto "Organizzazione del Lavoro" negli anni )***

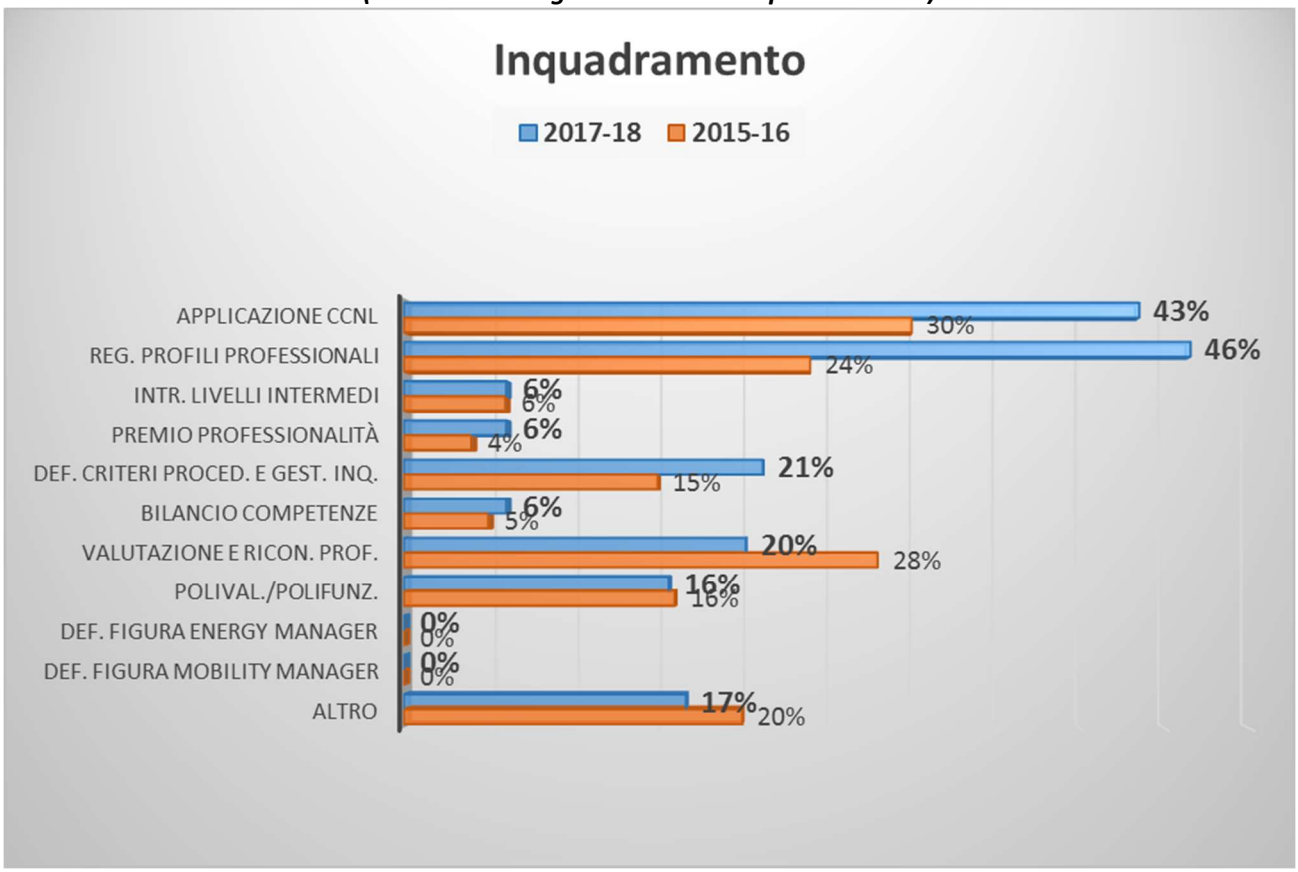



***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale***

# Inquadramento

Gli accordi aziendali stipulati nel corso del 2020 non segnalano interventi sul tema dell'inquadramento Professionale e anche nell'anno precedente la tematica era stata affrontata solo dal 7% delle intese. E' un dato in palese contraddizione con la forte esigenza che le modifiche dell'organizzazione del lavoro trovino il necessario riconoscimento della professionalità. E una situazione che non si evidenzia solo negli accordi aziendali sottoscritti nel 2019/20 ma è la continuazione di quanto avvenuto negli anni precedenti dove la tematica era affrontata da un numero ben superiore di accordi come si evidenzia dal*(grafico 59).*

***Grafico 37- Presenza delle singole voci negli accordi relativi all'area "Inquadramento" (% sul totale degli accordi sull' Inquadramento)***




***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale***

Infatti la maggioranza di tali accordi accordi (43%) si limitava a prevedere la semplice applicazione delle norme del CCNL dichiarando solo una vaga disponibilità a verificarne la rispondenza.

Le altre soluzioni individuate hanno tutte la caratteristica di essere generiche, tradizionali e intervengono solo per qualche sistemazione particolare mai in grado di modificare in modo

significativo l'attuale struttura dell'inquadramento che per la gran maggioranza dei contratti risale agli anni 70.

Così si sono previsti interventi volti a regolamentare i profili professionali, definizione di procedure per affrontare l'argomento, valutazioni dei profili professionali e impegni a fare il bilancio delle competenze . Si tratta di interventi che spesso non hanno portano a risultati significativi.

Le soluzioni definite negli accordi che hanno portato a qualche risultato concreto sono: l'introduzione di livelli intermedi, il riconoscimento di premi di professionalità e il riconoscimento della polivalenza.

Il modo con cui è stato affrontato il tema dell'inquadramento evidenzia solo il grande divario che esiste fra l'esigenza, in un epoca di cambiamenti, di riconoscere le effettive professionalità e i risultati ottenuti. A conferma dell'esigenza di intervenire su questo argomento c'è solo il dato di come siano aumentati, pur con i limiti sopra segnalati , i tentativi di trovare una soluzione al problema.

Si segnalano tuttavia alcuni casi di intervento positivo con la definizione di sistemi di inquadramento aziendali. La loro definizione non rientra pero nell'analisi dei dati del presente rapporto.

L'analisi delle modalità con cui la contrattazione aziendale ha affrontato il tema del riconoscimento delle professionalità porta alla conclusione che siamo di fronte ad una tematica cruciale specialmente in relazione alle trasformazioni organizzative , all'introduzione di nuove tecnologie interattive e alla richiesta di un maggior coinvolgimento dei lavoratori nei processi produttivi. Le soluzioni adottate però sono parziali e non rispondono alle necessità. E' questo probabilmente una delle materie su cui si dovrà operare di più con soluzioni anche sperimentali e innovative. Singoli esempi non mancano ma finora è mancata la volontà/disponibilità di fare di questo argomento un tema centrale della contrattazione sia nazionale che di 2° livello.

Alcuni CCNL stipulati in questi anni hanno provato ad identificare forme di inquadramento con un impianto diverso da quello definito negli anni 70. Alcuni prevedono, accanto al ruolo regolativo del CCNL spazi di articolazione a livello aziendale. Vedremo come la contrattazione di secondo livello saprà introdurre elementi di effettiva novità.

## Orario di lavoro e gestione della Flessibilità

Le trasformazioni del sistema economico, le caratteristiche dei prodotti, sempre più personalizzati e con elementi di artigianalità e qualità crescenti, i tempi dei mercati mondiali, la tecnologia e le modifiche dell'organizzazione del lavoro, determinano continue modifiche all'orario di lavoro.

Non a caso è una delle materie maggiormente affrontate negli accordi di 2° livello (17% nel 2019, 16% nel 2020).

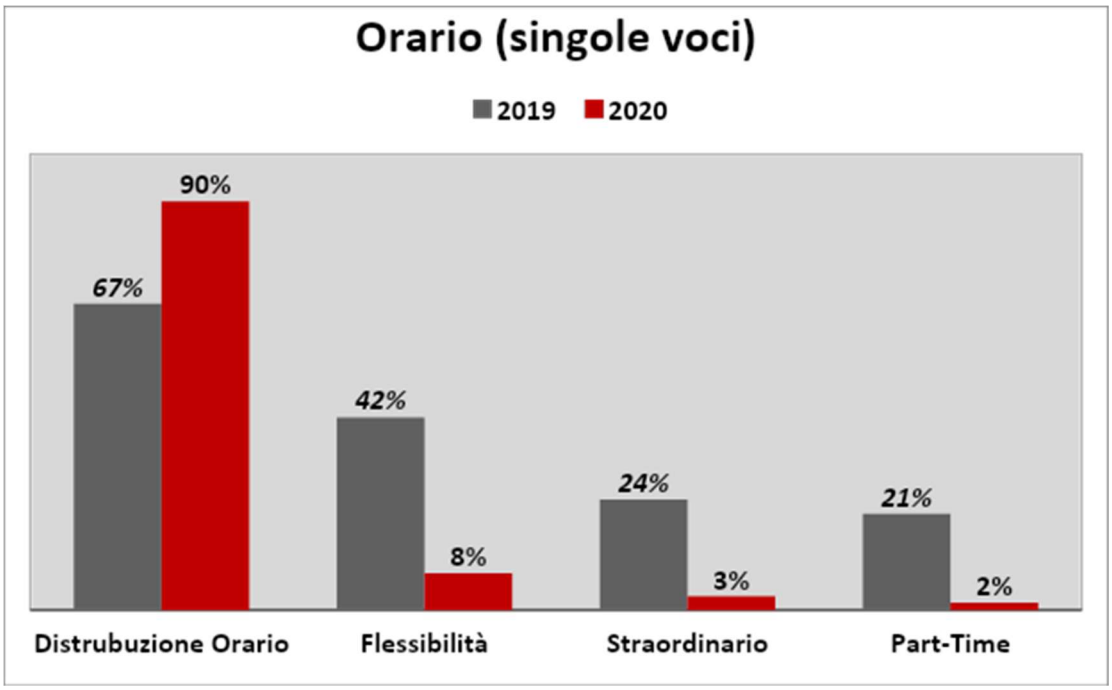
Intervenendo su vari aspetti (orario ordinario, turni, flessibilità, lavoro straordinario, permessi, ferie ecc,) è una delle tematiche contrattuali più soggette a variazioni di anno in anno *(grafico 60)*

***Grafico 60- Orario di lavoro–Frequenza con cui ricorre la regolazione dell'Orario (variazione della % negli anni sul totale degli accordi sottoscritti negli anni)***

***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale***

Nell'ultimo biennio *(grafico 61)* , per effetto della pandemia che ha creato situazioni particolari nel corso del 2020, le singole materie afferenti l'orario, sono state utilizzate con particolare frequenza e con continui adattamenti, specialmente sul tema della distribuzione dell'orario, argomento che nel 2020 è entrato nel 90% degli accordi, per garantire il distanziamento fra le persone e ridurre il rischio di contagio. Le altre materie (flessibilità, straordinario, part-time) sono state meno utilizzate per la forte riduzione di attività del sistema produttivo.

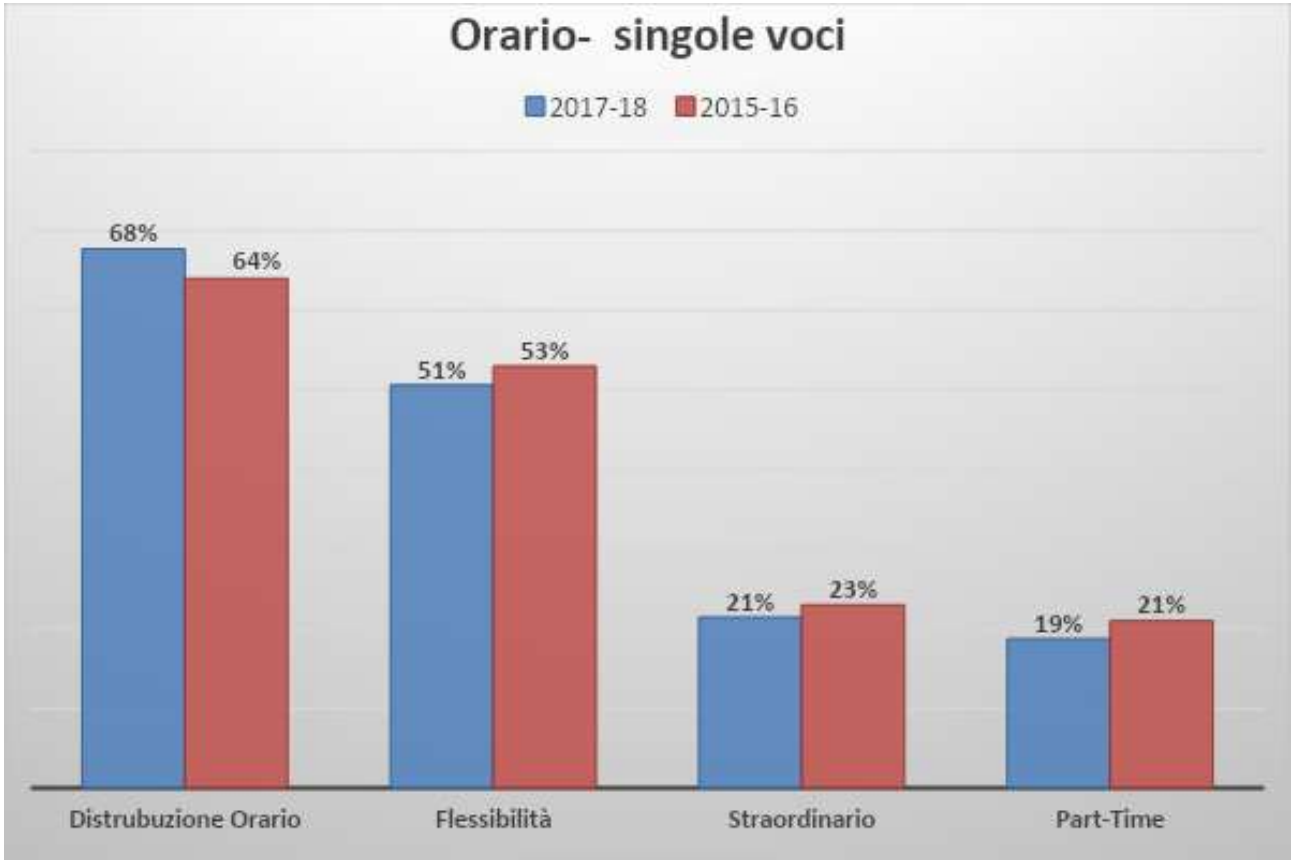
*Grafico 61 -Orario–Frequenza delle singole voci*
*(% sul totale complessivo degli accordi che hanno regolamentato la materia Orario)*




***Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

Una conferma della centralità del tema orario,, ma anche della sua forte variabilità legata alla congiuntura, si ricava dal confronto, con gli anni precedenti, sull'utilizzo delle materie in cui si articola (*grafico 62*). Mentre gli istituti della distribuzione dell'orario e della flessibilità sono regolati da un numero elevato e fortemente variabili di accordi, gli istituti dello straordinario e del part time vedono un numero di accordi significativo ma più stabile nel tempo.

*Grafico 62 -Orario–Frequenza delle singole voci*
*(% sul totale complessivo degli accordi che hanno regolamentato la materia Orario)*




*Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale*

I diversi istituti contrattuali relativi all'orario di lavoro vengono utilizzati con modalità diverse nei diversi settori e nelle diverse aziende a secondo delle specificità organizzative. Quindi mentre lo straordinario è uno strumento comune per governare le imprevedibilità e il part time funziona sia come strumento per affrontare particolari situazioni organizzative ma anche per rispondere alle esigenze di conciliazione, flessibilità e distribuzione sono strettamente collegate con l'organizzazione delle singole imprese. E' utile analizzare nel merito i singoli strumenti dell'orario.

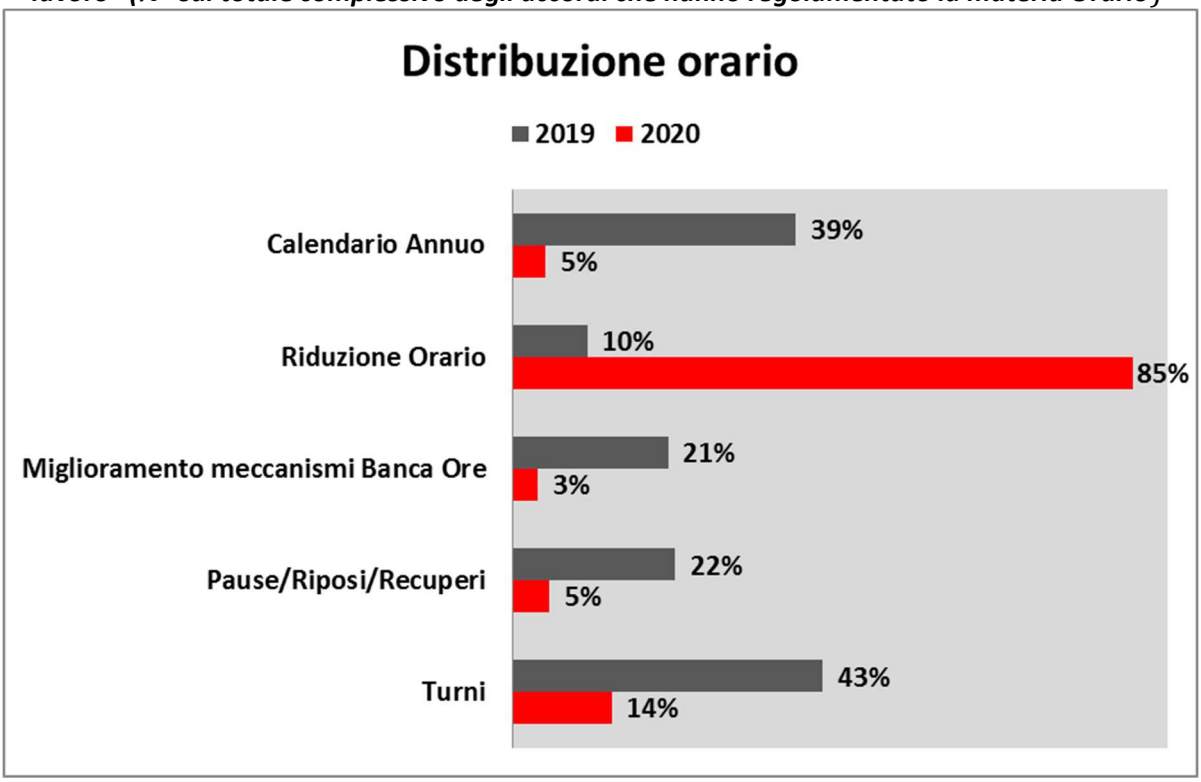
Affronteremo i temi della distribuzione dell'orario di lavoro e della flessibilità.

## a) Distribuzione orario di lavoro

Riguarda i temi del Calendario annuo, della riduzione dell'orario, della banca delle ore delle pause, i recuperi e il tema dei turni

Nell'ultimo biennio, tenendo sempre conto dell'eccezionalità del 2020, gli accordi che hanno regolato la materia hanno avuto i pesi riportati dal grafico 62

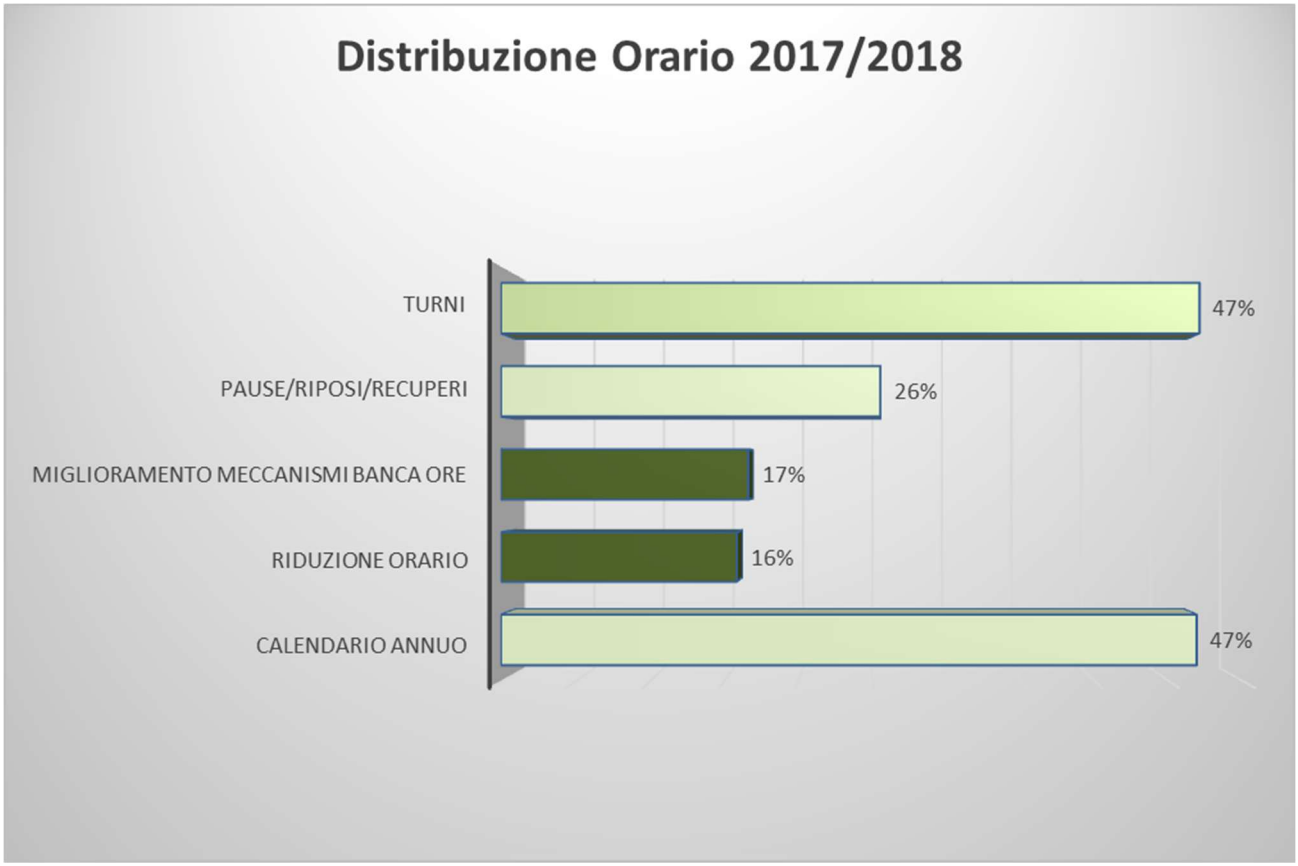
***Grafico 62 -Orario–Frequenza degli istituti relativi alla materia "Distribuzione dell'orario di lavoro" (% sul totale complessivo degli accordi che hanno regolamentato la materia Orario***)




***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale***

Il dato che balza agli occhi è l'esplosione della riduzione dell'orario (85 % degli accordi) legata ai prolungati periodi di cassa integrazione dovuti alla pandemia. Tutti gli altri istituti sono stati trattati dalla contrattazione in modo molto più ridotto rispetto all'anno precedente che aveva avuto un andamento in perfetta sintonia con quanto avvenuto nel biennio precedente (*grafico 63* )

*Grafico 63 -Orario–Frequenza degli istituti relativi alla materia "Distribuzione dell'orario di lavoro" (% sul totale complessivo degli accordi che hanno regolamentato la materia Orario*)



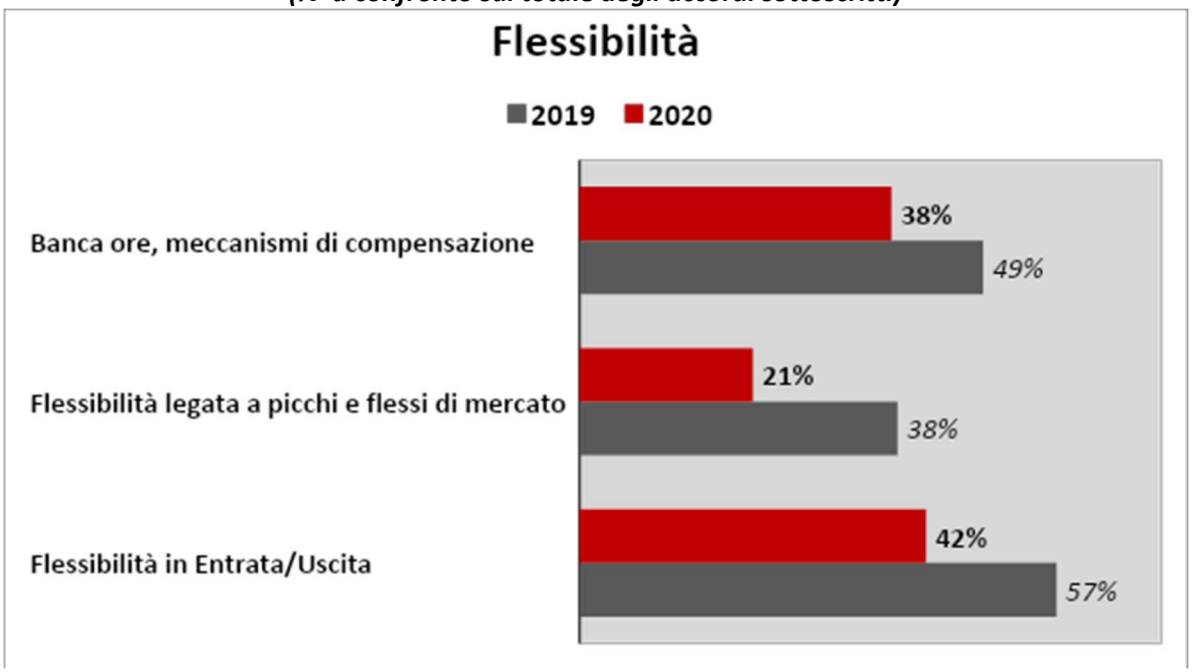

*Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale*

## b) Flessibilità e riduzione orario di lavoro

Le mille variabili con cui devono fare i conti i programmi organizzativi delle imprese rendono la flessibilità lo strumento più efficace per governare i processi senza appesantire la struttura organizzativa.

Tuttavia, accanto alle esigenze di flessibilità delle imprese o proprio in conseguenza di queste, aumenta il bisogno dei lavoratori di avere spazi di libertà per conciliare i tempi della fabbrica con le esigenze della vita familiare e sociale. Il grafico 64 indica con che percentuale gli strumenti disciplinati dagli accordi hanno affrontato queste esigenze contrapposte.

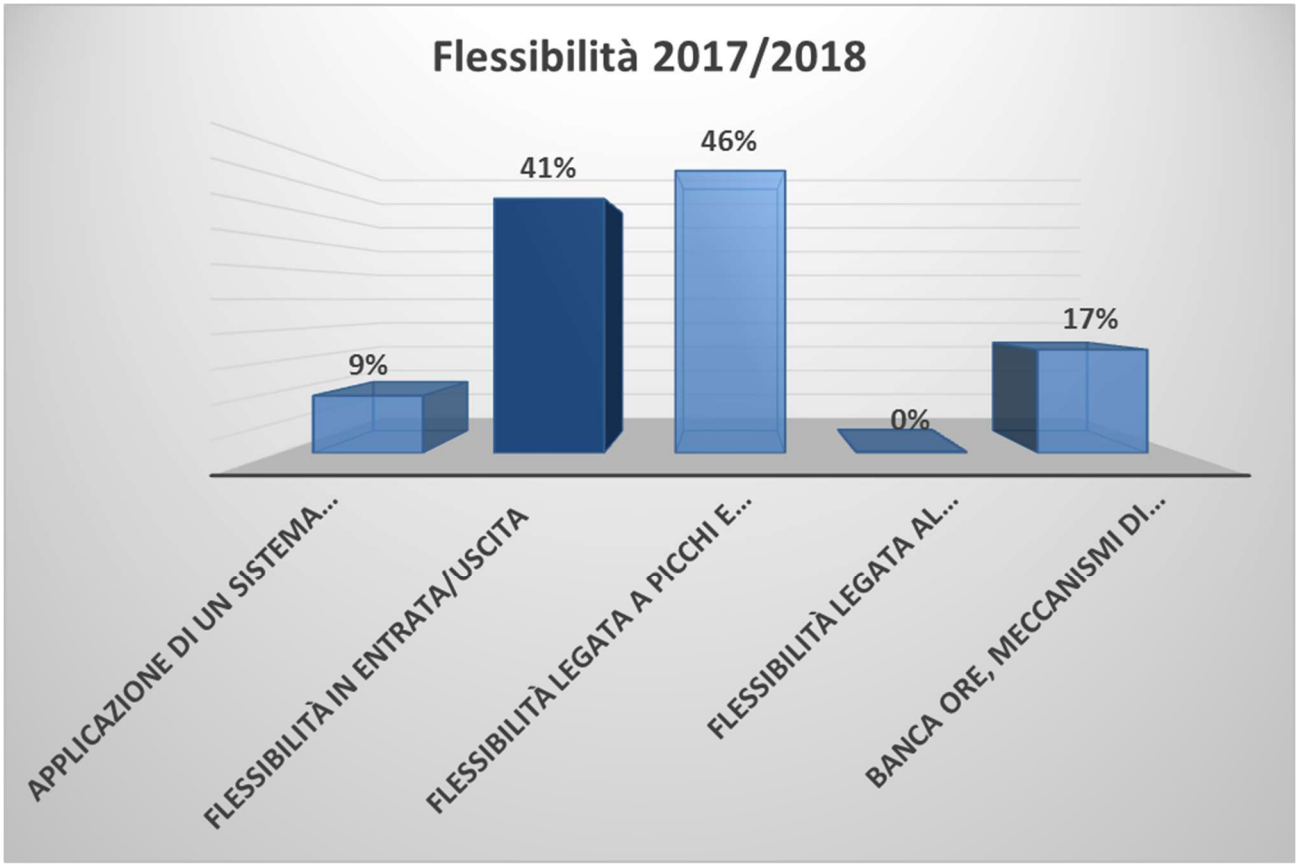
***Grafico 64- Flessibilità***
***(% a confronto sul totale degli accordi sottoscritti)***




***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " – CISL Nazionale.***

Il confronto con il biennio precedente (*grafico 65*) conferma gli elementi diversi che intervengono a governare questo fenomeno. Così se le esigenze legate alla produzione sono variabili e quindi varia il numero di accordi sul tema, le esigenze delle persone rimangono stabili o tendono a crescere e il numero crescente di accordi che si hanno, anno dopo anno, ne è testimonianza.

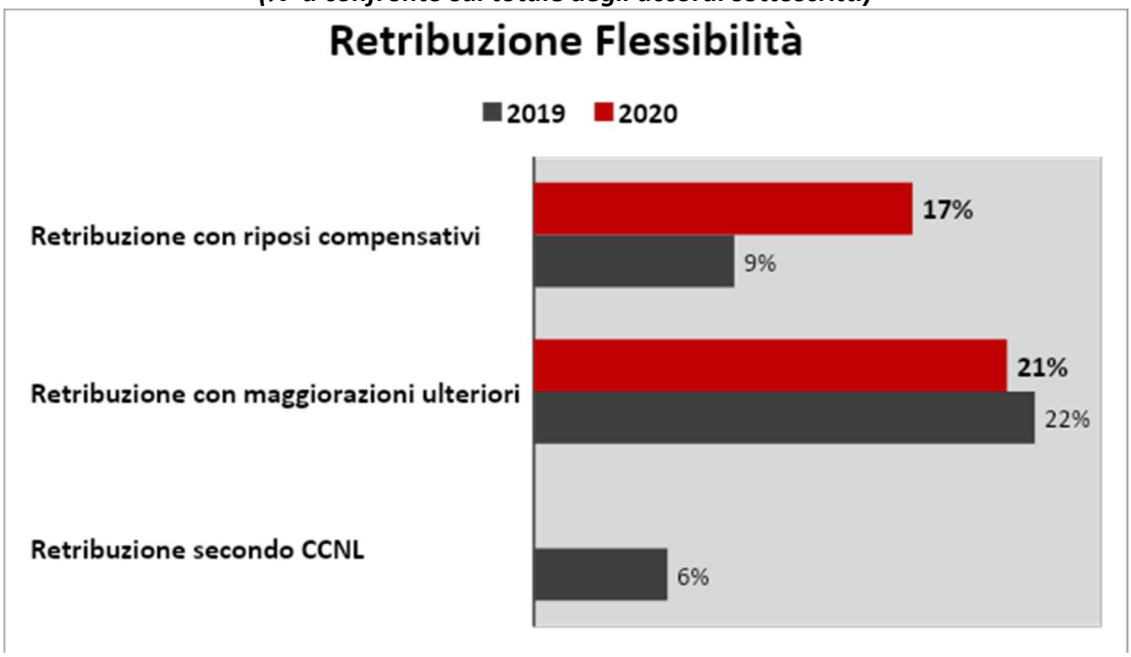
***Grafico 65- Flessibilità***
***(% a confronto sul totale degli accordi sottoscritti)***




***Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

La flessibilità dell'orario provoca disagio alle persone. Per questo i contratti nazionali prevedono forme di compensazione salariale. I contratti aziendali intervengono su questa materia affrontando principalmente alcune questioni: le quantità di ore, le modalità con cui vanno prestate, le eventuali maggiorazioni economiche, altri tipi di compensazione. Le questioni affrontate dalla contrattazione di 2° livello sono riassunte nei grafici 66 e 66 bis.

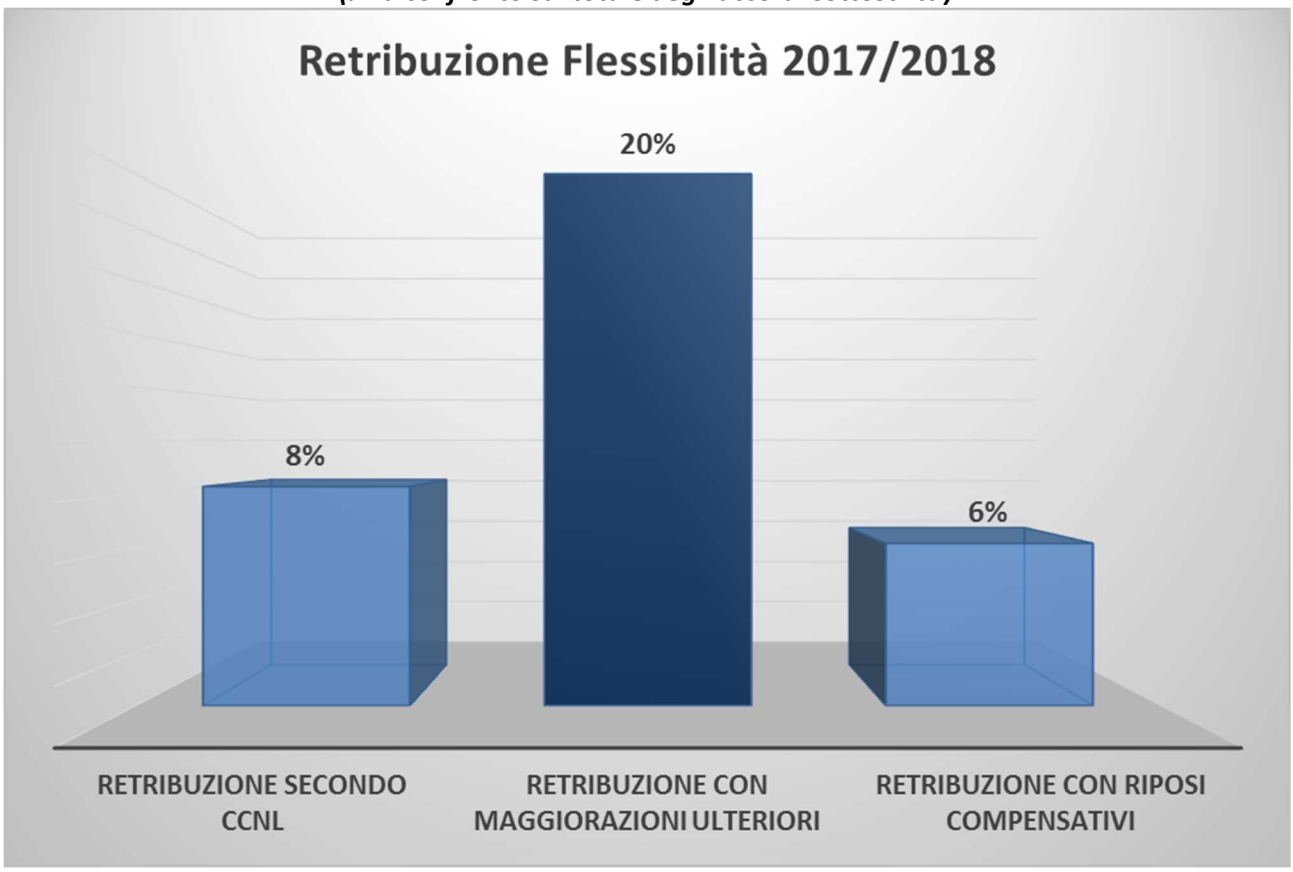
*Grafico 66- Flessibilità*
*(% a confronto sul totale degli accordi sottoscritti)*




***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " – CISL Nazionale.***

Come si vede solo il 21% degli accordi aziendali prevede maggiorazioni aggiuntive a quanto previsto dal CCNL e questo perché spesso si preferiscono altre forme di compensazione (come i riposi compensativi) più gradite dai lavoratori perché permettono di garantire meglio la conciliazione fra tempi di vita e di lavoro. Vediamo infatti che tale forma di compensazione viene definita dal 17 % degli accordi nel 2020. Fenomeno questo già evidente nel biennio precedente (grafico 66-bis ) ma in crescita nel 2019/20 .

*Grafico 66- bis- Flessibilità*
*(% a confronto sul totale degli accordi sottoscritti)*




*Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " – CISL Naziomnale*

## *c) Part –Time*

L'istituto del part time ha una storia contrattuale molto particolare e come altre normative, quasi tutte afferenti ai problemi dei lavoratori (in questo caso soprattutto delle lavoratrici), è stato contrattato e definito prima dalla contrattazione aziendale e solo successivamente è stato recepito dai contratti nazionali e regolamentato dalla legge. Mentre gli altri istituti contrattuali sull'orario (straordinario, flessibilità, turni) servono a rispondere alle esigenze produttive e organizzative dell'azienda, il part time è nato come esigenza delle lavoratrici e per trovare risposta alle esigenze di conciliazione. Ogni anno circa il 20% degli accordi di 2° livello contiene il tema del part-time. Tale percentuale può trarre in inganno rispetto all'effettivo interesse che la materia riveste. Infatti è il risultato del mix fra le aziende a forte presenza di lavoratrici dove il tema è trattato diffusamente e le aziende prevalentemente maschili dove la percentuale degli accordi sulla materia scende in modo impressionante. Questo rapporto stretto fra numero di accordi sul part time e la composizione di genere dei lavoratori impiegati nelle aziende trova conferma anche nella contrattazione nazionale. I contratti Nazionali con prevalenza di occupazione maschile prevedono che una percentuale

molto bassa di lavoratori possa utilizzare il part time, mentre nelle aziende ad alta occupazione femminile tale percentuale si alza di molto.
In questo contesto, reso ancor più complicato da alcune normative di flessibilizzazione del rapporto di lavoro come le clausole flessibili ed elastiche, la contrattazione aziendale interviene in modo molto vario e con contenuti che allargano di molto l'utilizzabilità dell'istituto.
I principali interventi della contrattazione di 2° livello riguardano:

1) L'uso del part time come elemento dell'organizzazione del lavoro. In particolare quando i volumi non sono sufficienti a garantire i due turni, nel caso di flessibilità non dettata dalla stagionalità, per risolvere i problemi dei colli di bottiglia;
2) Per rimodulare le clausole flessibili ed elastiche
3) Per definire le sue forme: orizzontale, verticale, misto
4) Per alzare le percentuali previste dai ccnl
5) Per definire la natura di tali accordi. Molti accordi per offrire a più lavoratori la possibilità di poterne usurfruire prevedono che sia concesso a tempo determinato con riassegnazione di anno in anno
6) La definizione dei criteri di priorità

Se in passato la resistenza da parte di molte aziende a concedere il part time dipendeva dalla paura di intervenire a modificare l'organizzazione del lavoro, oggi cresce la consapevolezza che questo strumento può invece rappresentare una possibilità per flessibilizzare l'organizzazione interna e nel contempo rispondere alle esigenze di conciliazione delle persone.

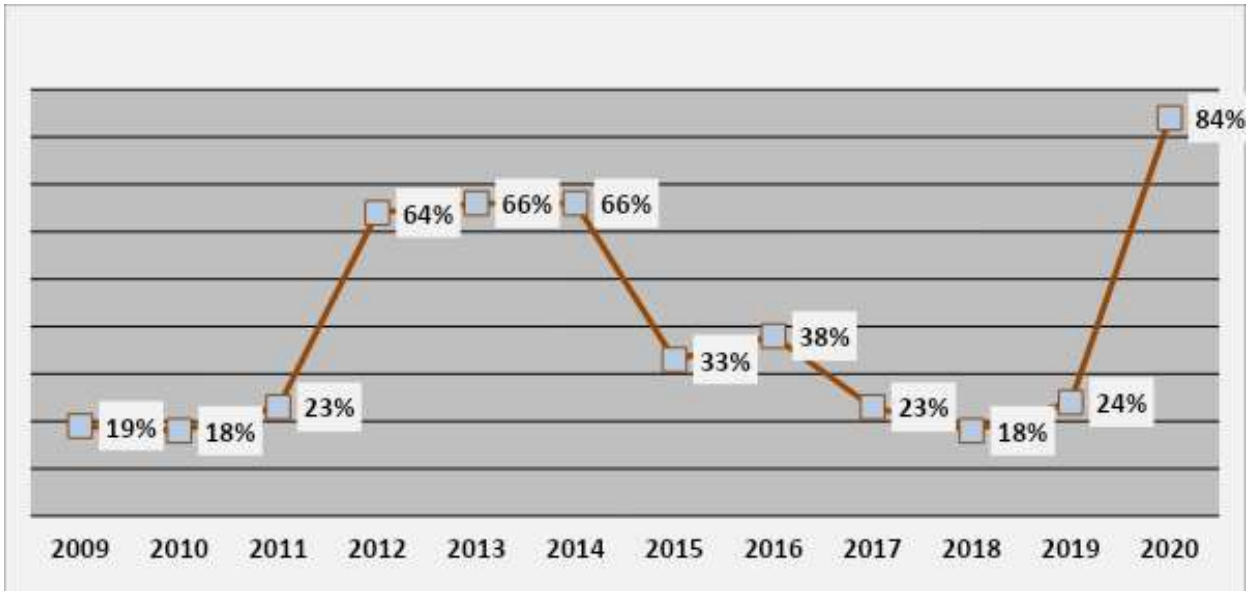
# Gestione delle Crisi: dalla riduzione di personale alle garanzie occupazionali

Il termine crisi è un concetto molto vasto non facilmente incasellabile e quindi non si presta ad una rilevazione schematica. Convenzionalmente abbiamo identificato la situazione di crisi con la situazione di un'azienda in cui si è in presenza di una situazione di esubero occupazionale sapendo però che il termine crisi è molto più vasto e che ci possono essere situazioni di difficoltà dell'azienda in cui i problemi occupazionali possono essere relativi o anche non esserci. Le situazioni di crisi dipendono da vari fattori e fra questi l'andamento congiunturale dell'economia è solo uno. Infatti la situazione di crisi di un'impresa è causata da elementi diversi fra loro che di volta in volta possono dipendere da problemi finanziari, calo delle vendite, arretratezza organizzativa, mancata innovazione di prodotto, esubero del personale per effetto dell'innovazione tecnologica, mancanza di professionalità specifiche, problemi nell'assetto proprietario ecc. Conoscere le cause della crisi di un'impresa è condizione indispensabile per individuare le possibili soluzioni.

La quantità di accordi che riguardano la gestione delle crisi varia quindi nel tempo e risente dei peggioramenti o miglioramenti della congiuntura. Il grafico 67 illustra bene l'andamento degli ultimi dieci anni e rende evidente come negli anni in cui c'è stato anche un relativo miglioramento dell'economia, la percentuale degli accordi di crisi scende , e come negli anni in cui succedono fatti eccezionali il tasso di accordi su questa problematica tenda ad esplodere.

Indicativo in questo senso la situazione del 2020 in cui per effetto della pandemia gli accordi di gestione delle crisi arrivano a rappresentare ben l' 84 % dell'insieme degli accordi anche se è bene precisare che in prevalenza sono accordi di cassa integrazione stante il divieto di licenziamento adottato dal governo.

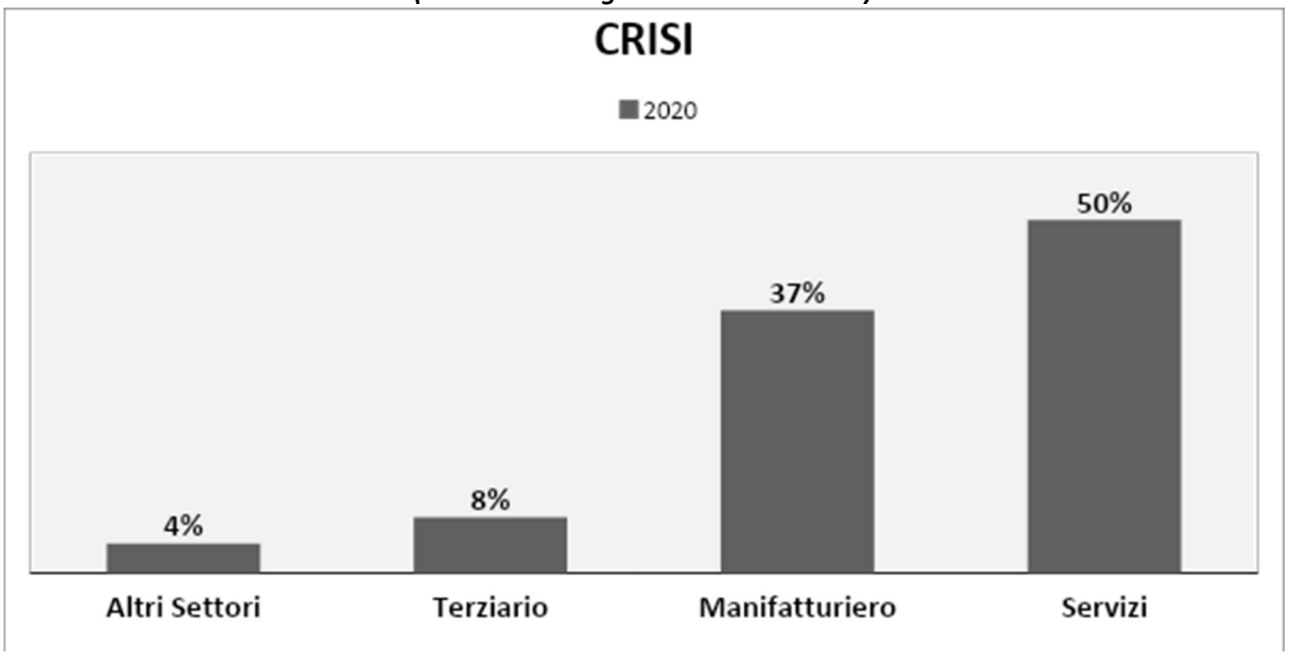
***Grafico 67- Gestione delle Crisi Aziendali - Frequenza con cui ricorre la regolazione dell'Istituto (Variazione % sul totale degli accordi sottoscritti negli anni)***




***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello"- CISL Nazionale***

La natura delle crisi incide molto su come i singoli settori merceologici sono impattati. Il *(grafico 68).* Rileva come si sono distribuiti gli accordi di crisi fra i diversi settori nel corso del 2020. Il netto prevalere, con il 50 % degli accordi del settore dei servizi, evidenzia in termini quantitativi le ricadute delle restrizioni e delle chiusure delle attività attuate per evitare gli assembramenti.

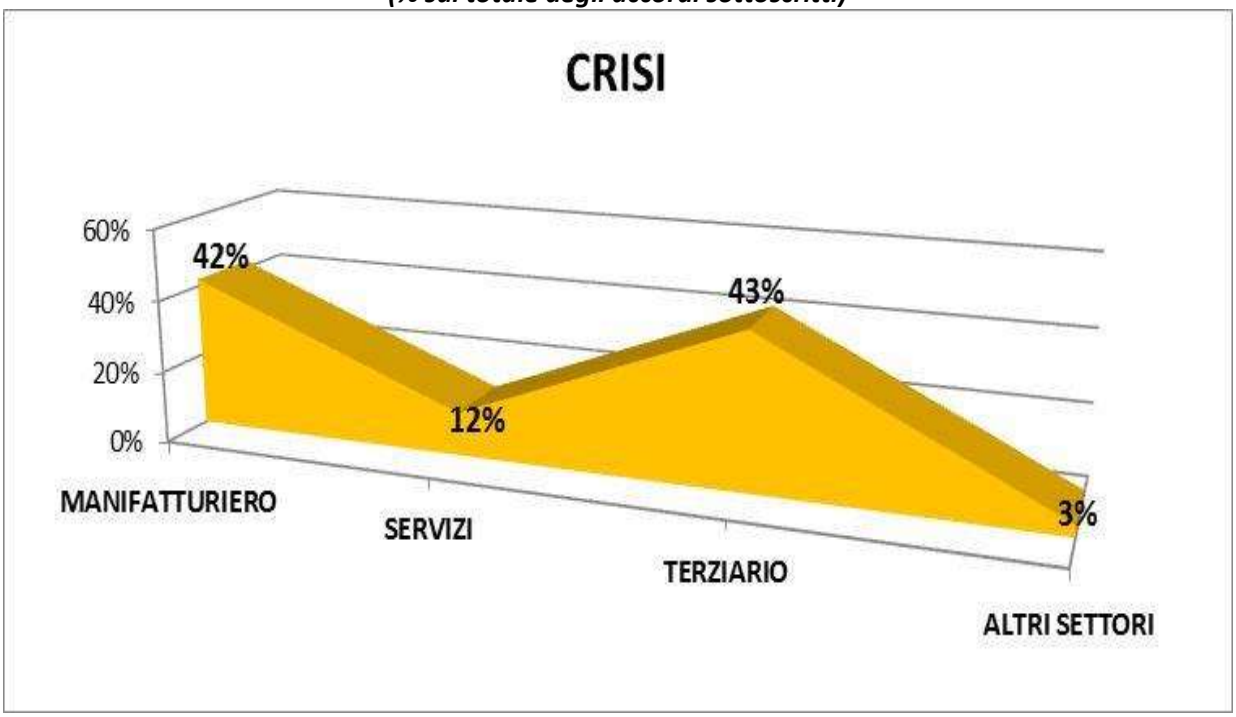
***Grafico 68 - Ripartizione settoriale degli Accordi sul " CRISI"***
***(% sul totale degli accordi sottoscritti)***




***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale***

La specificità del 2020 risulta chiara dal confronto con i settori coinvolti nelle crisi negli anni precedenti in cui risultava invertito il ruolo reciproco di terziario e servizi *(grafico 69*).

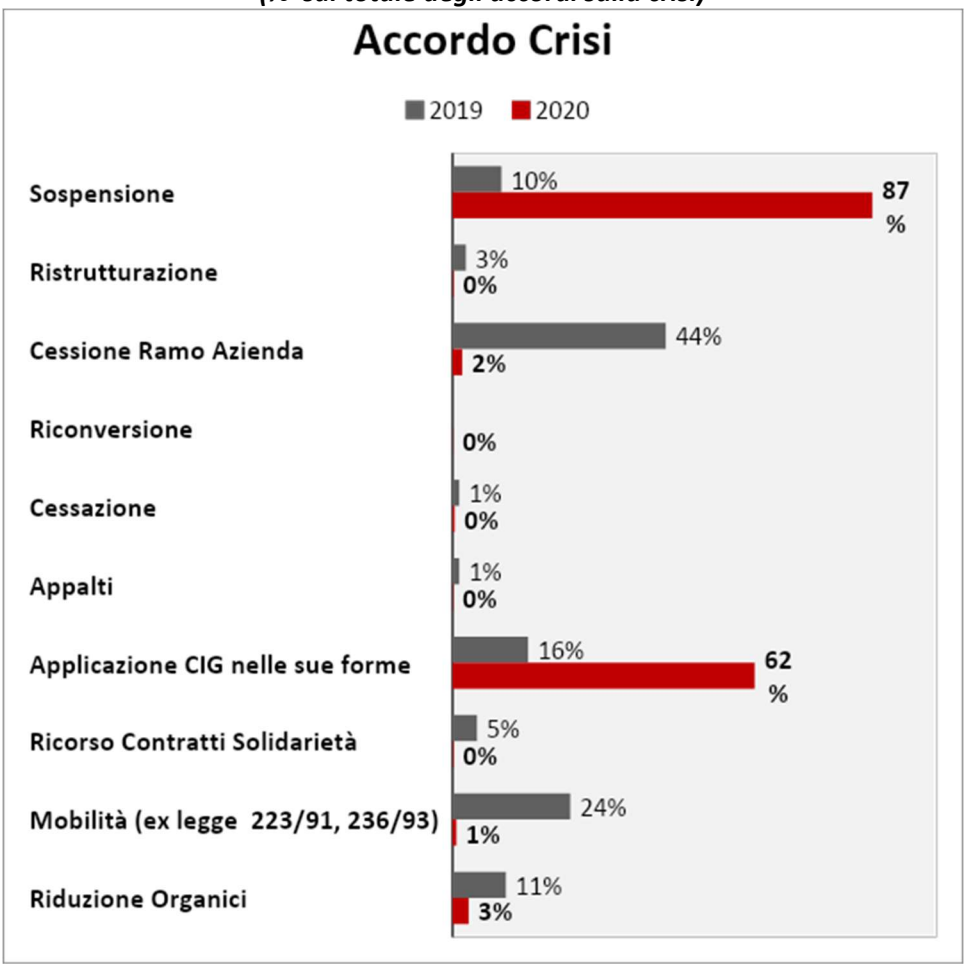
***Grafico 69 - Ripartizione settoriale degli Accordi sul " CRISI" 2017-2018***
***(% sul totale degli accordi sottoscritti)***




***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale***

Le imprese di fronte ad una situazione di crisi adottano misure molto diverse per farvi fronte e tali misure dipendono dalla natura della crisi. L'analisi degli accordi sottoscritti nel biennio 2019/20 (*grafico 70*) mette in evidenza le principali materie che sono state oggetto di contrattazione. Sospensione dell'attività e ricorso alla cassa integrazione sono le modalità più utilizzate e questo non solo per scelta delle aziende ma anche per la possibilità di utilizzare gli strumenti specifici messi a disposizione dal governo per far fronte alla pandemia(vedasi su tutti il divieto di licenziamento e la possibilità di utilizzare la cassa covid).

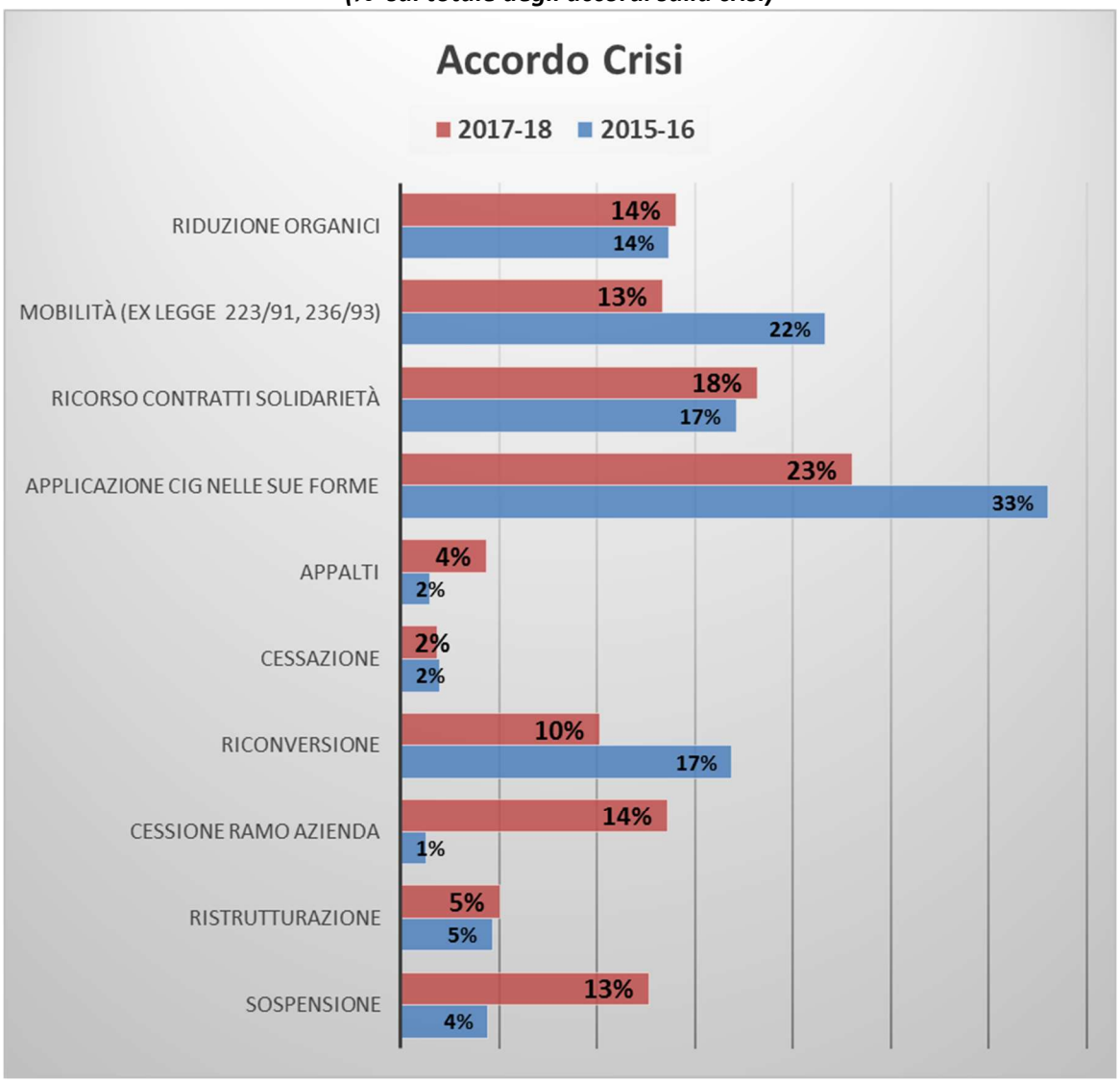
*Grafico 70-Frequenza delle singole voci negli accordi relativi all'area "Gestione Crisi "*
*(% sul totale degli accordi sulla crisi)*




***Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

La specificità del 2020 risulta nuovamente in modo molto chiaro nel momento in cui si vanno ad osservare le soluzioni adottate negli anni precedenti (Grafico 71)

***Grafico 71-Frequenza delle singole voci negli accordi relativi all'area "Gestione Crisi" (% sul totale degli accordi sulla crisi)***

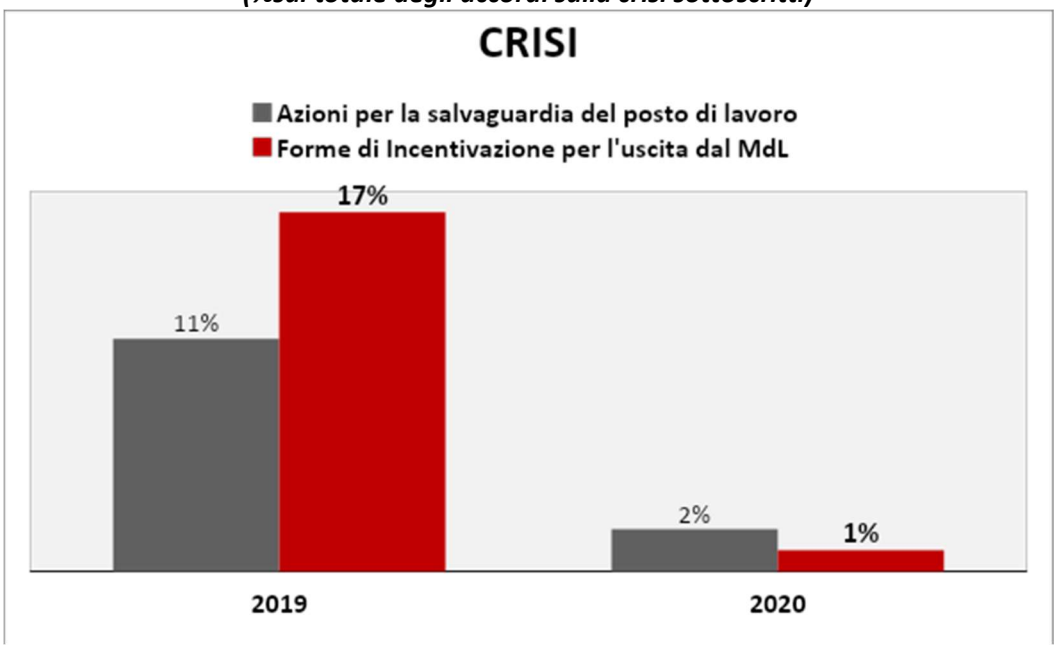



***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale***

Le soluzioni adottate per far fronte alle situazioni di crisi *(grafico 72)* mirano in genere a raggiungere due obiettivi: definire le condizioni per permettere all'impresa. attraverso un processo di riorganizzazione, di rilanciarsi ed evitare il rischio di ridurre gli organici. Per raggiungere il primo obiettivo si usano strumenti diversi a secondo della natura della crisi, mentre per il secondo la soluzione più praticata è l'utilizzo della CIGS e della CIGO Per garantire l'occupazione, o per ridurre gli impatti occupazionali, gli accordi contengono tutta un'altra serie di interventi: incentivazioni , facilitazioni per l'uscita dei lavoratori verso la pensione, attivare percorsi di ricollocazione in altre aziende.

Le percentuali dei singoli interventi definiti nell'ultimo biennio sono riportate nel *(grafico 72 ).*

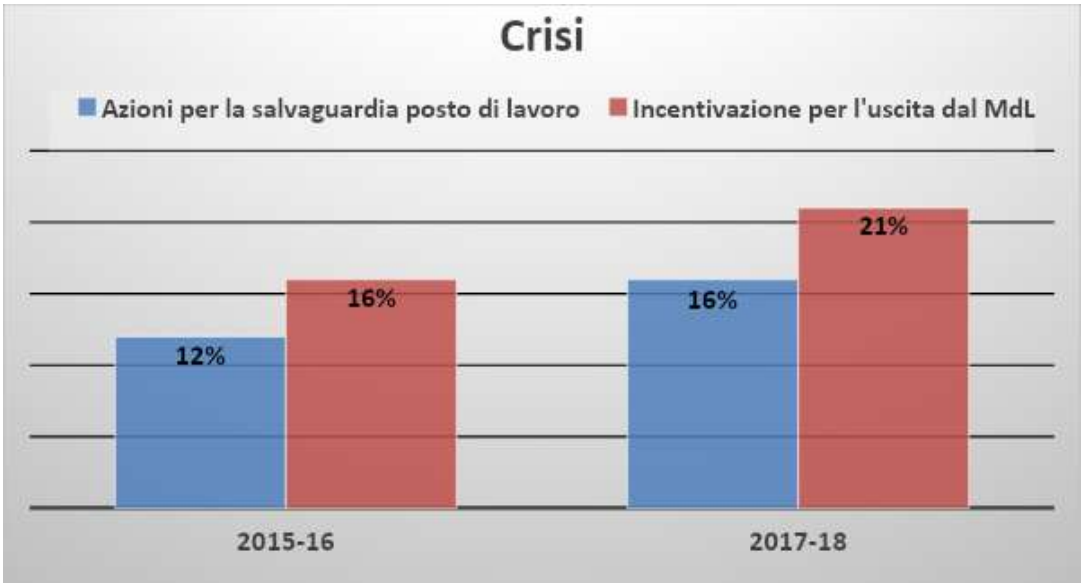
*Grafico 72- Frequenza delle singole voci negli accordi relativi all'area "Gestione Crisi " (%sul totale degli accordi sulla crisi sottoscritti)*




*Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale*

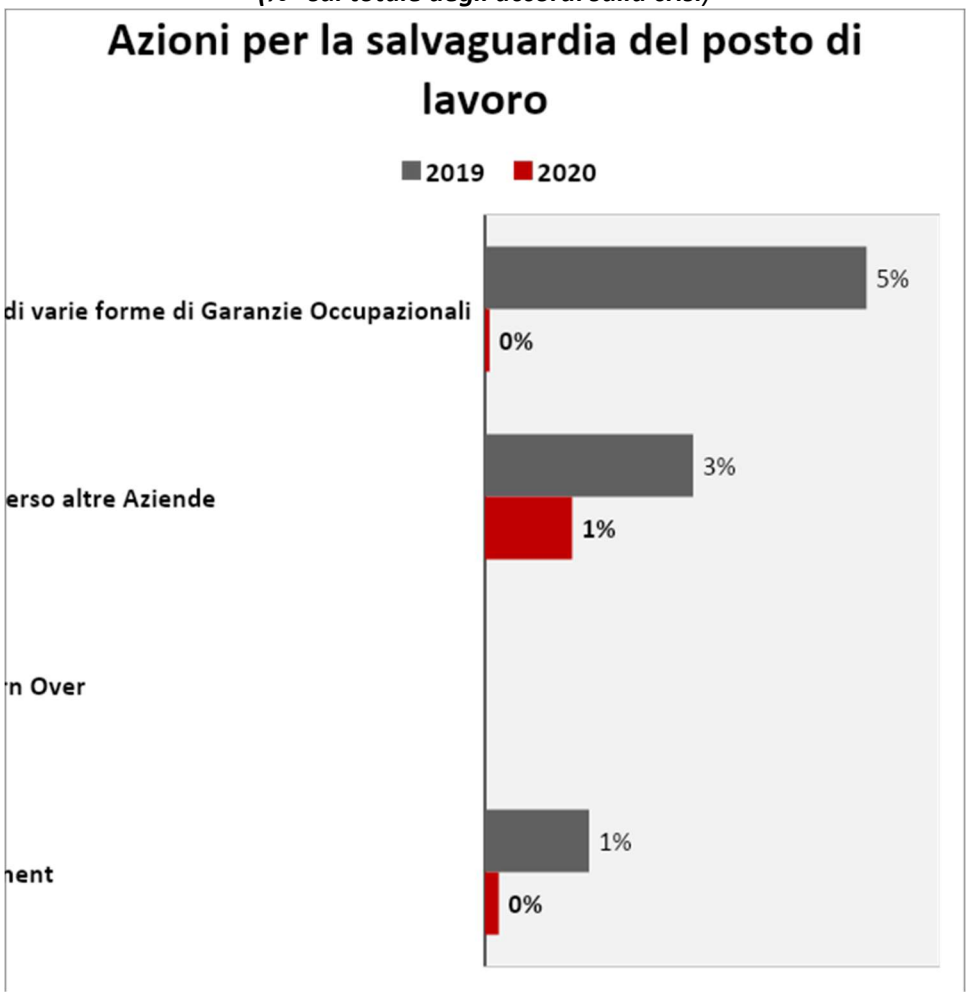
Anche in questo caso è utile analizzare le soluzioni adottate negli anni precedenti. I dati riportati nel(grafico 73 ) e relativi agli anni 2015/16 e 2017/18 mostrano quanto siano ripetitive le soluzioni adottate (grafico 74)

*Grafico 73- Frequenza delle singole voci negli accordi relativi all'area "Gestione Crisi " (%sul totale degli accordi sulla crisi sottoscritti)*




*Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale*

*Grafico 74- Frequenza delle singole voci negli accordi relativi all'area "Gestione Crisi " (% sul totale degli accordi sulla crisi)*

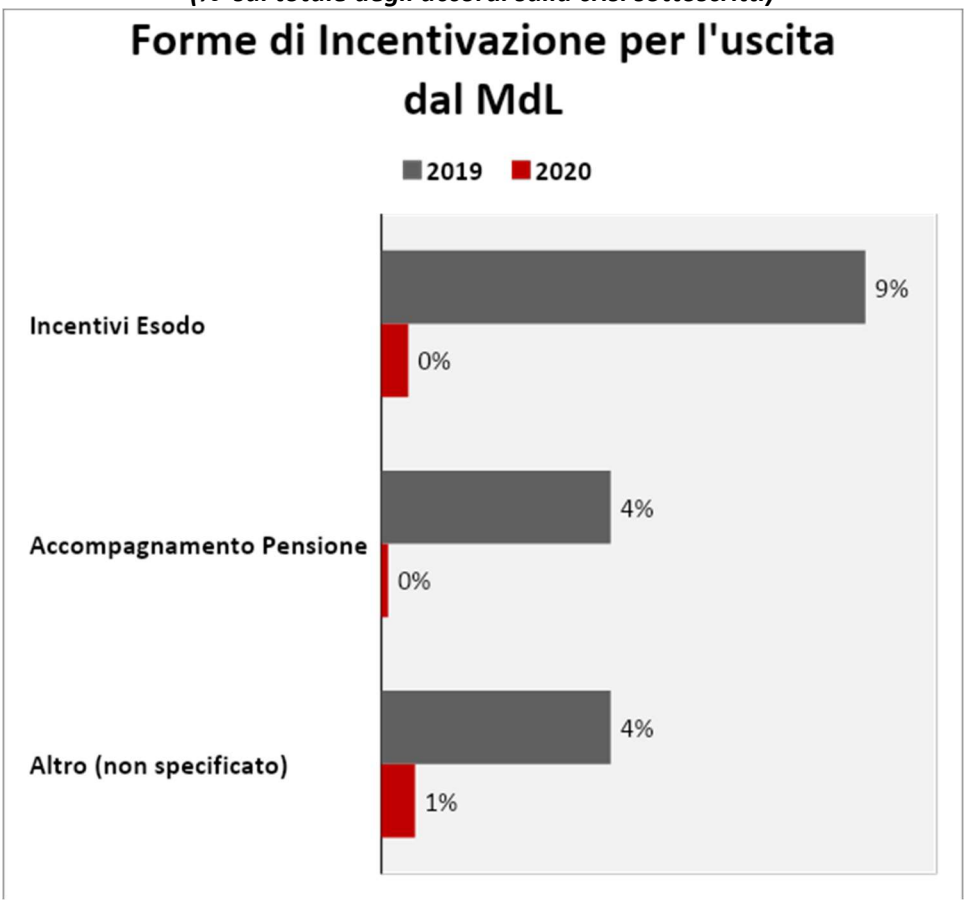



*Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale*

Il numero ridotto di strumenti utilizzati e la loro ripetitività è indicativo delle difficoltà che si incontrano per contrattare questa materia. Poche sono le soluzioni alternative, e questo lascia aperta la domanda se il confronto contrattuale venga effettuato sulla base di una conoscenza specifica e articolata dei motivi della crisi o su schemi fissi e ripetitivi.

In questo contesto non sorprende *(grafico 74)* che ci si limiti a proporre le uscite incentivate. gli incentivi all'esodo e i percorsi di accompagnamento alla pensione.

*Grafico 74- Frequenza delle singole voci negli accordi relativi all'area "Gestione Crisi " (% sul totale degli accordi sulla crisi sottoscritti)*




*Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale*

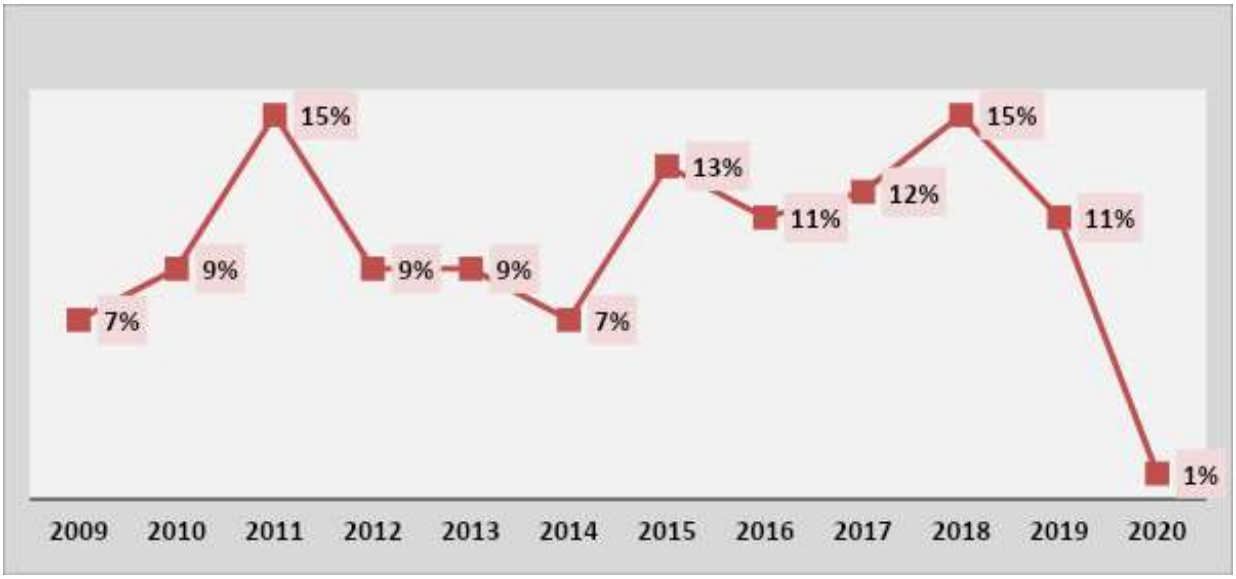
La genericità con cui vengono definite le misure per la salvaguardia dell'occupazione segnala come, nonostante l'impegno per diffondere le politiche attive per la ricollocazione molto resti ancora da fare e come i due strumenti principi per affrontare le crisi continuino a rimanere l'utilizzo degli ammortizzatori sociali e l'incentivo all'esodo.

## Contrattare conoscenza e professionalità: la formazione

Lo strumento della formazione e dell'aggiornamento professionale costituisce, unitamente alle politiche attive, una delle leve principali per la tutela delle persone dentro le aziende e nel mercato del lavoro. La formazione è anche uno degli strumenti più efficaci per accompagnare e per gestire i processi di innovazione tecnologica, di prodotto e di processo essenziali perché l'azienda possa competere sui mercati. E' anche uno degli elementi su cui si realizza , almeno nei documenti, la convergenza delle parti sociali. L'analisi degli accordi può permettere una verifica se alle dichiarazioni fanno poi seguito comportamenti coerenti .

L'analisi dei accordi fa intravedere un lento ma progressivo incremento dell'utilizzo di tale strumento da parte delle aziende, ma anche alcune brusche frenate, che avvengono contestualmente andamento negativo della economia, quando invece l'utilizzo della formazione dovrebbe essere maggiore e dovrebbe accompagnare il percorsi di ristrutturazione, riorganizzazione, ricollocazione. *(grafico 75)*

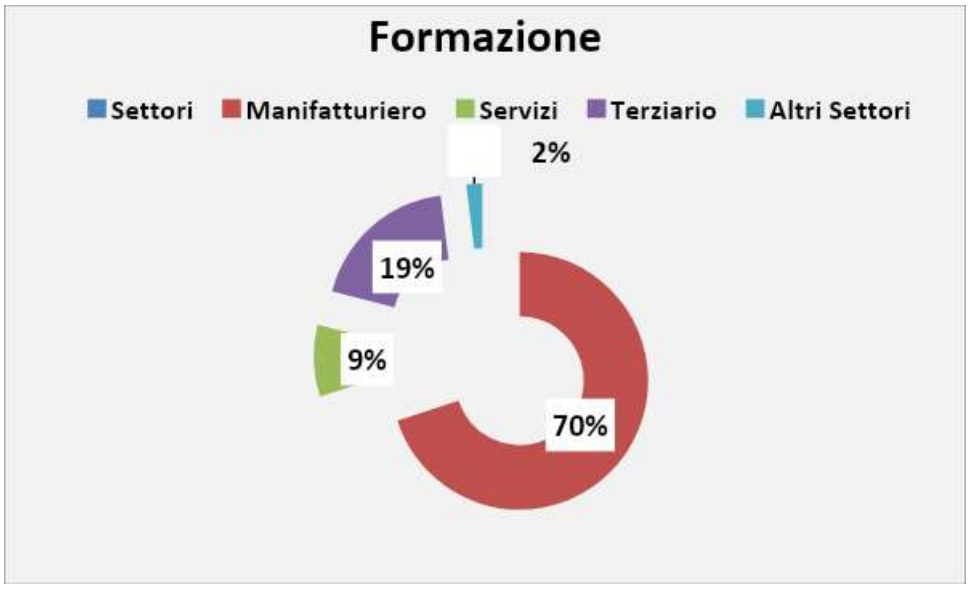
***Grafico 75- Formazione - Frequenza con cui ricorre la regolazione dell'Istituto***
***( variazione % sul totale degli accordi sottoscritti negli anni)***




***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale***

***L'apporto*** *dato dai vari settori allo sviluppo della contrattazione sul tema della formazione è illustrato dal grafico* ***(Grafico 76)***

*Grafico 76- Formazione - distribuzione per Settore (% sul totale degli accordi sulla formazione)*

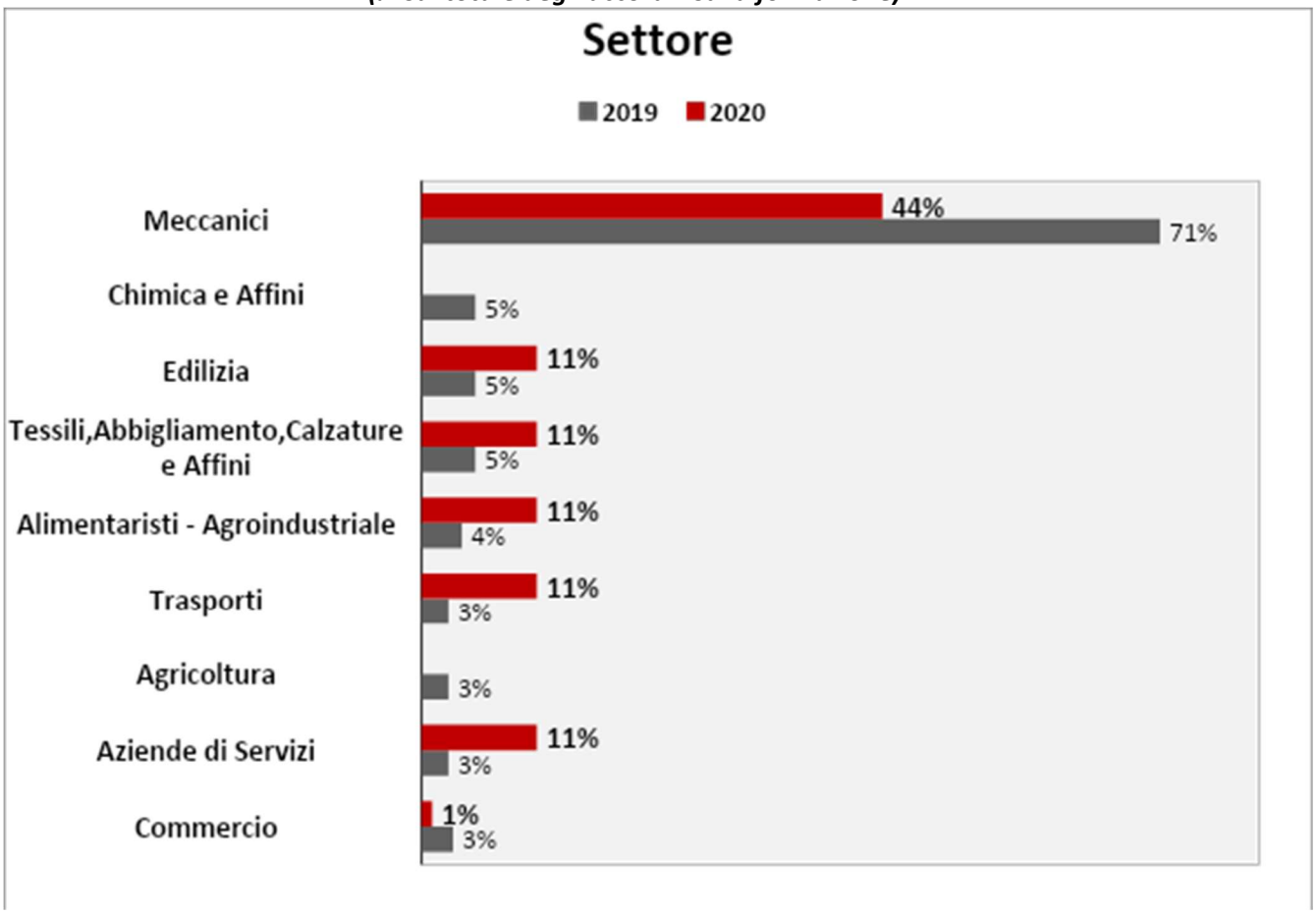



*Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " – CISL Nazionale*

**I dati vedono il ruolo prevalente del settore manifatturiero a cui fa seguito il terziario e confermano come l'intensità delle iniziative formative sia diffusa in modo diseguale fra i settori.**

Entrando maggiormente in quello che è avvenuto nell'ultimo biennio abbiamo (grafico 77) vediamo una ulteriore segmentazione fra i diversi settori merceologici con il settore meccanico nettamente prevalente e gli altri settori che non si distinguono gli uni dagli altri.

*Grafico 77- Formazione - distribuzione per Settore*
*(% sul totale degli accordi sulla formazione)*




***Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

I dati rilevabili dagli accordi permettono di approfondire alcuni contenuti con cui negli accordi è stata regolamentata la materia e sulle modalità con cui la formazione viene erogata dalle imprese.

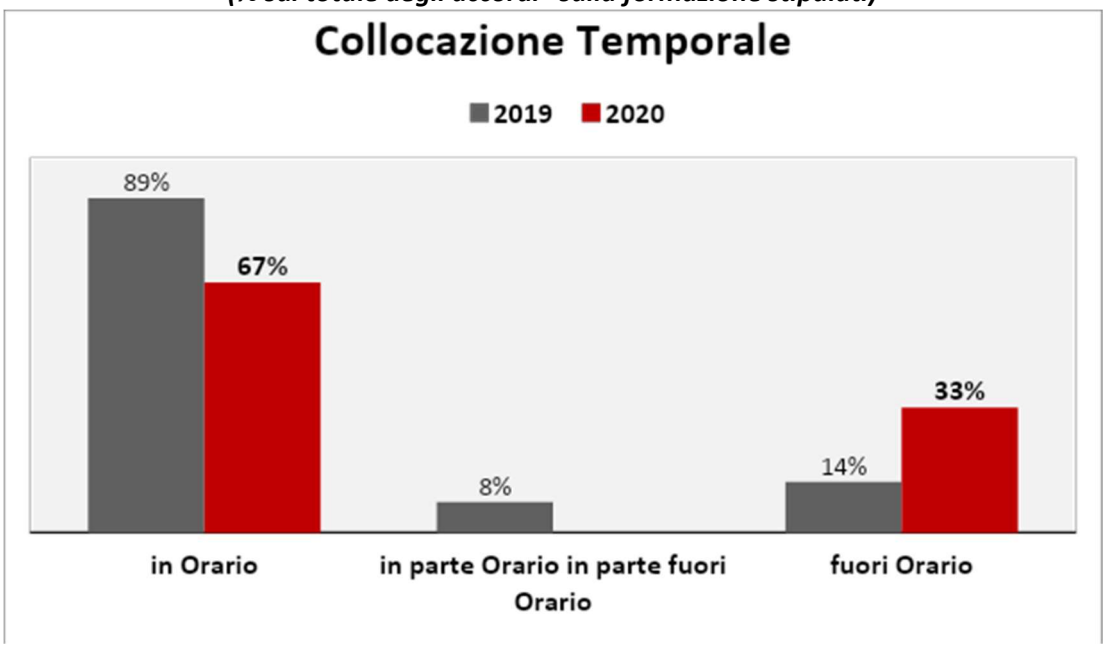
Prenderemo in considerazione i seguenti aspetti:

a) Collocazione temporale della formazione
b) Contenuti
c) Destinatari
d) Fonti di finanziamento
e) Ruolo del sindacato.

a) Collocazione temporale della formazione

Gli accordi sottoscritti in materia prevedono *(grafico 78)* tre modalità di svolgimento della formazione: all'interno dell'orario di lavoro, corsi esterni e fuori orario, corsi parte in orario di lavoro e in parte fuori. La modalità maggiormente utilizzata è quella che prevede corsi interni organizzati dall'impresa stessa durante l'orario di lavoro. Le altre modalità sono previste da una percentuale minore di accordi e vengono gestiti da soggetti prevalentemente esterni all'azienda.

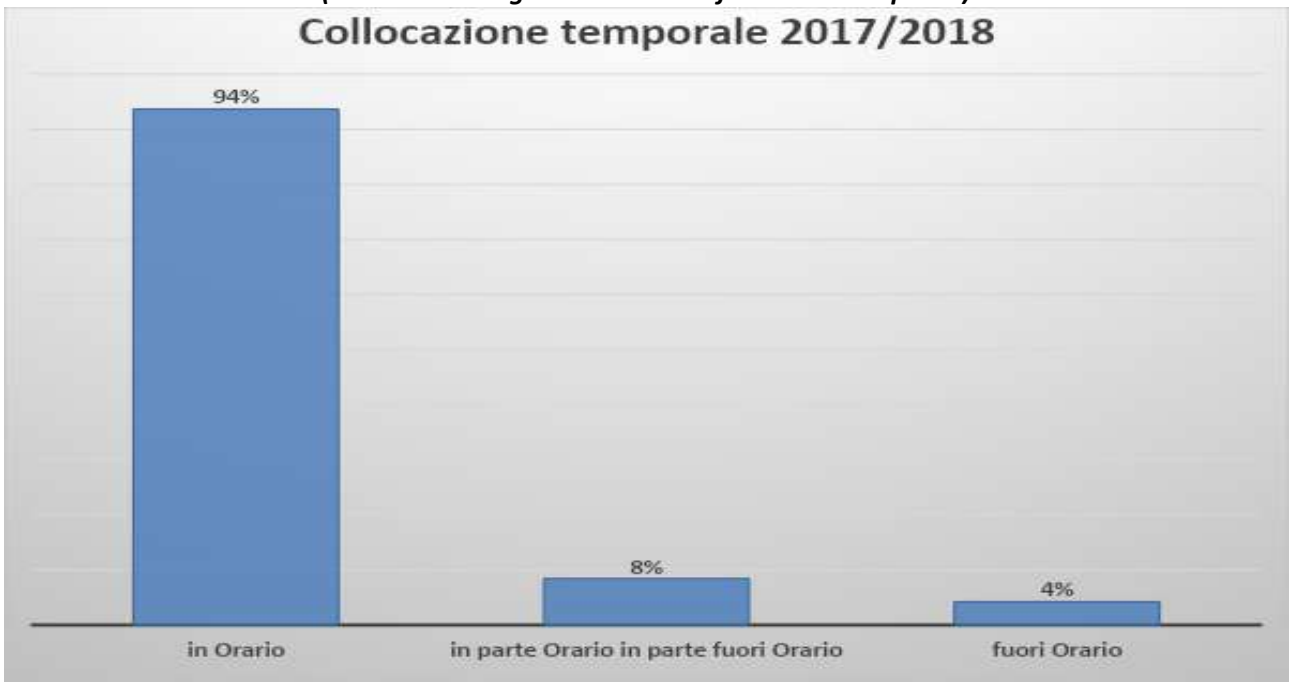
***Grafico 78- Formazione- Collocazione temporale***
***(% sul totale degli accordi sulla formazione stipulati)***




***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " – CISL Nazionale***

*Come risulta dai dati del biennio precedente (grafico 79 ) le modalità non hanno subito variazioni particolari nel corso del tempo.*

*Grafico 79- Formazione- Collocazione temporale*
*(% sul totale degli accordi sulla formazione stipulati)*




*Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " – CISL Nazionale*

## a) Contenuti della formazione

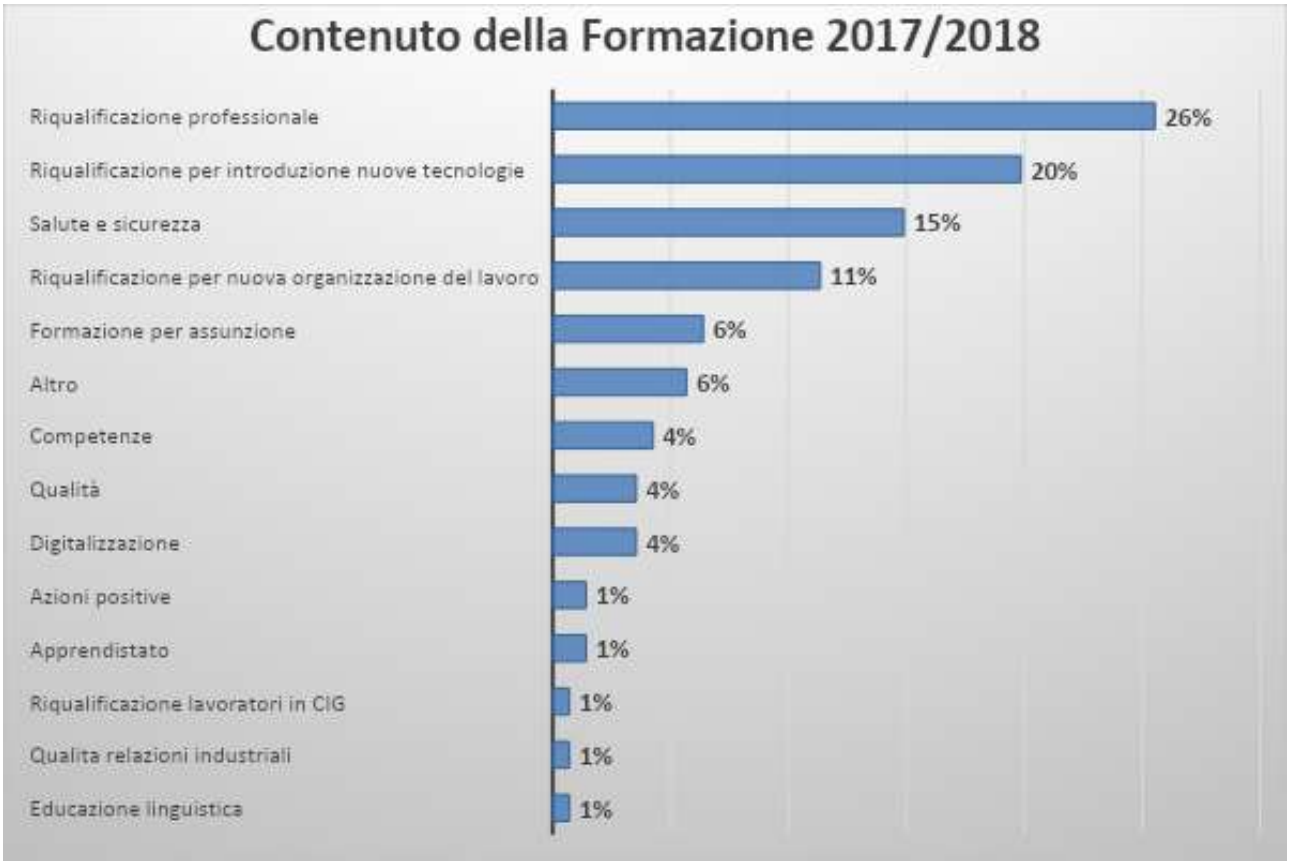
Il compito più importante che viene assegnato alla formazione *(grafico 80)* riguarda principalmente la riqualificazione professionale dei lavoratori. Riqualificazione necessaria sopratutto per gestire le nuove forme di organizzazione del lavoro. La formazione finalizzata a facilitare l'introduzione di nuove tecnologie è la seconda materia oggetto di contrattazione. Molti accordi prevedono percorsi formatavi per i rappresentanti sindacali in materia di salute e sicurezza , andando oltre a quanto previsto in materia dalle norme di legge e dai CCNL. La formazione sulle competenze strategiche è invece poco praticata.

***Grafico 80- Formazione –distribuzione per contenuto***
***(% sul totale degli accordi sulla formazione stipulati)***

***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " – CISL Nazionale***

Il confronto con gli anni precedenti (*grafico 81* ) vede in via generale la conferma dei contenuti della formazione, con la progressiva crescita del tema legato all'introduzione di nuove tecnologie. Il confronto con quanto si è realizzato nel 2020 conferma come l'emergere di elementi nuovi sia una molla potente per incentivare l' attivazione di processi formativi. Da notare, inoltre, come le tre materie che subiscono un'impennata (Nuove tecnologie, nuova organizzazione del lavoro, salute e sicurezza) siano strettamente legate a fenomeni connessi o indotti dalla pandemia.

***Grafico 81- Formazione –distribuzione per contenuto***
***(% sul totale degli accordi sulla formazione stipulati)***

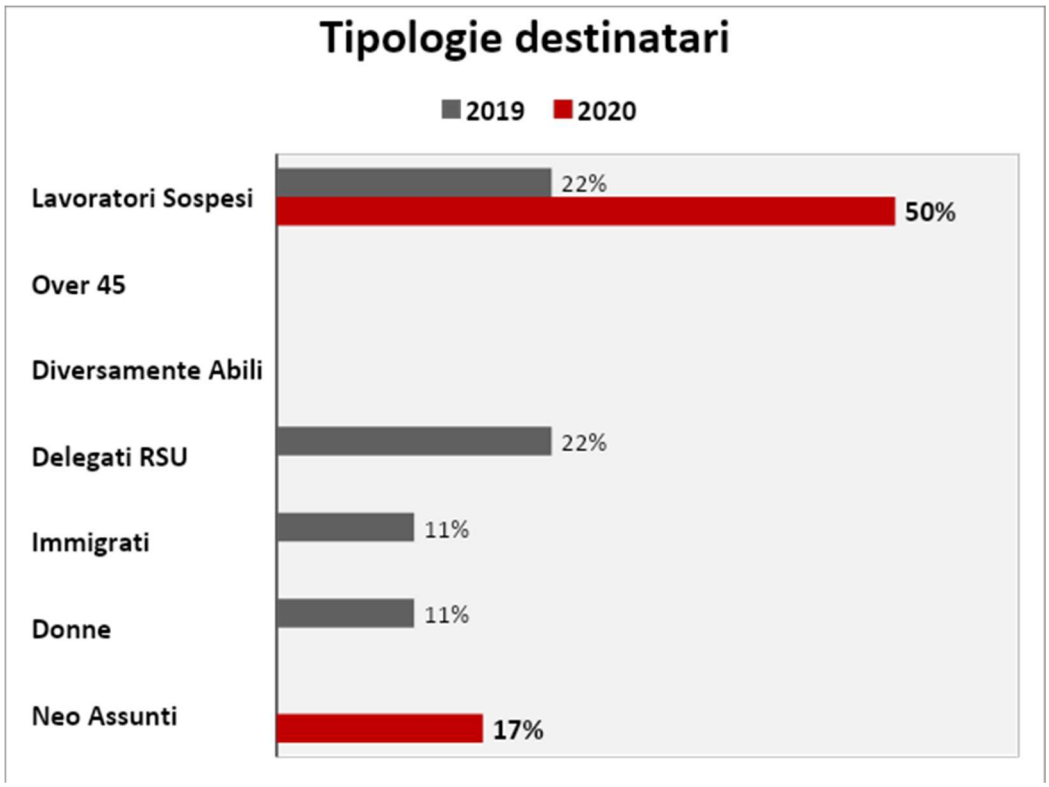



***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " – CISL Nazionale***

## b) I destinatari della formazione

Premesso che sta aumentando la consapevolezza che sarebbe necessario fare molta attività formativa le priorità in termini di destinatari *(Grafico 82) risultano:*

***Grafico 82- Formazione- Distribuzione per destinatario***
***(% sul totale degli accordi sulla formazione stipulati)***



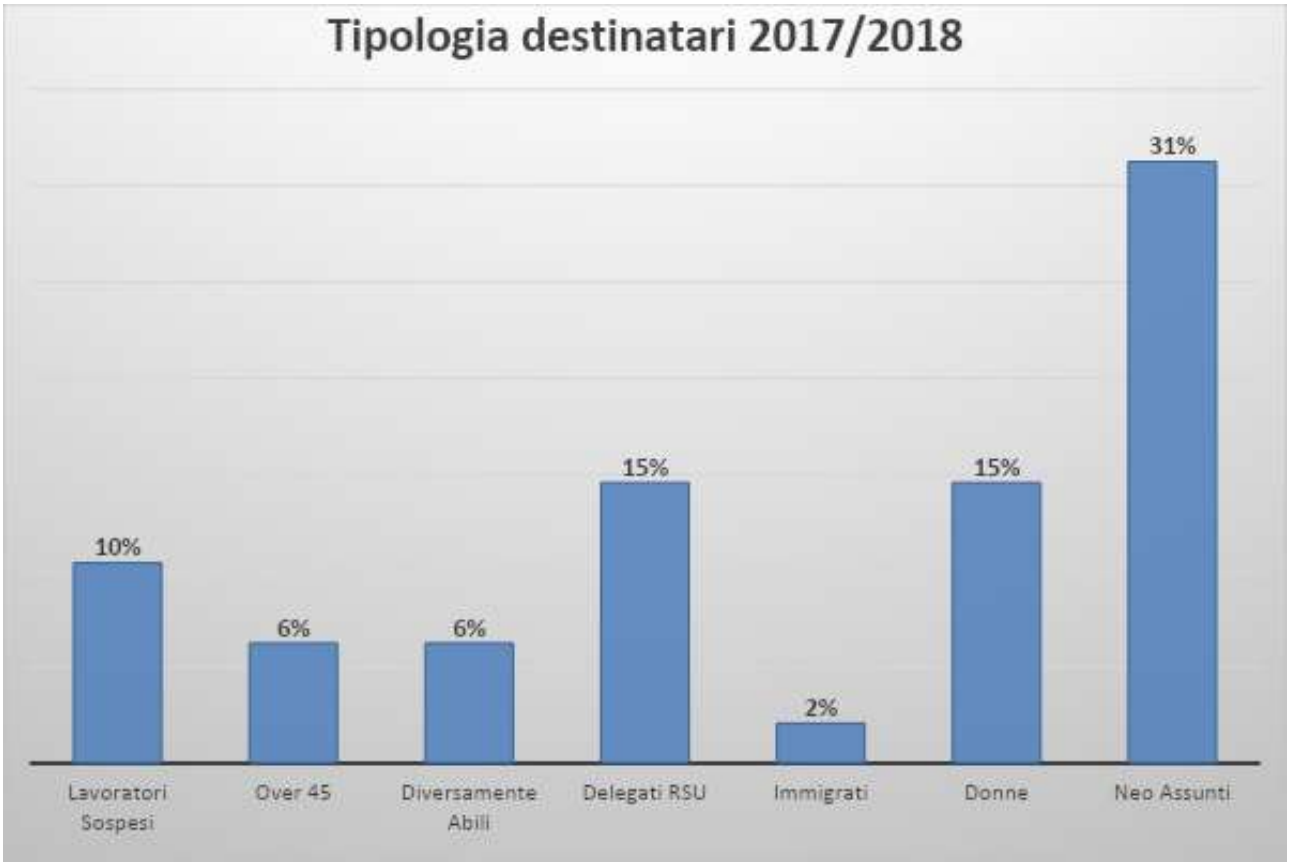

***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " – CISL Nazionale***

I dati mostrano come ci siano alcune tipologie di lavoratori sui quali si ritiene prioritario intervenire: i lavoratori sospesi, i delegati delle Rsu, gli immigrati, le donne e i neo assunti.. Il dato del biennio 2019/20 sembra mostrare un qualche restringimento delle figure su cui fare la formazione rispetto a quelle individuate nel biennio precedente (*grafico 82-bis* ) oltre alla solita focalizzazione su due figure per il 2020. Emergono tuttavia almeno un paio di osservazioni interessanti su cui magari si potrà tornare: l'attenzione ai lavoratori sospesi e alle RSU.

Il periodo di sospensione può non essere solo un problema, ma per la formazione una opportunità in quanto può ridurre i costi, non creare problemi organizzativi, e con l'ausilio di nuove modalità (es. l'informatica)aumentare il numero delle persone da coinvolgere.

L'individuazione delle Rsu come figure da coinvolgere nella formazione può significare una presa di coscienza sull'utilità , per gestire i problemi aziendali, di avere persone preparate: Non a caso in numerose aziende sono stati programmati, , percorsi formativi congiunti fra Rsu e Direzioni aziendali.

*Grafico 82-bis- Formazione- Distribuzione per destinatario*
*(% sul totale degli accordi sulla formazione stipulati)*

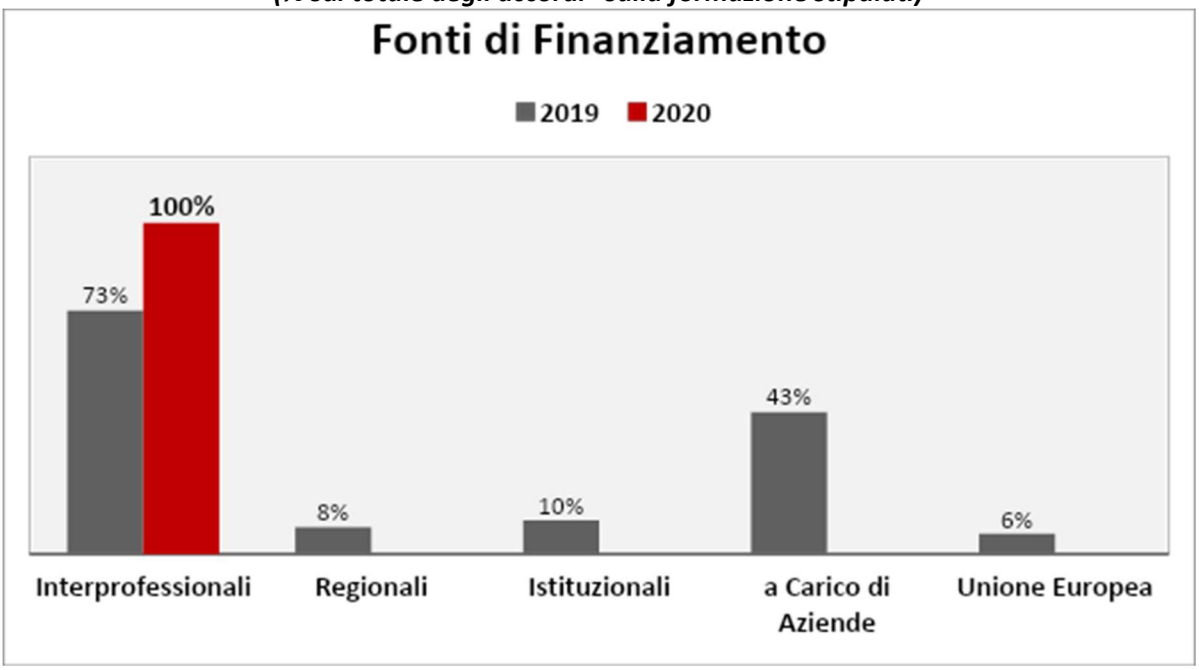



*Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " – CISL Nazionale*

## c) Canali di finanziamento

Rispetto ai canali di finanziamento i dati evidenziano come le aziende nel progettare gli interventi formativi, dipendano in modo rilevante dalla formazione finanziata (Fondi paritetici interprofessionali, Fse, etc.). Nel 2020 (Grafico 83) tale forma di finanziamento rappresenta la totalità delle risorse per la formazione.

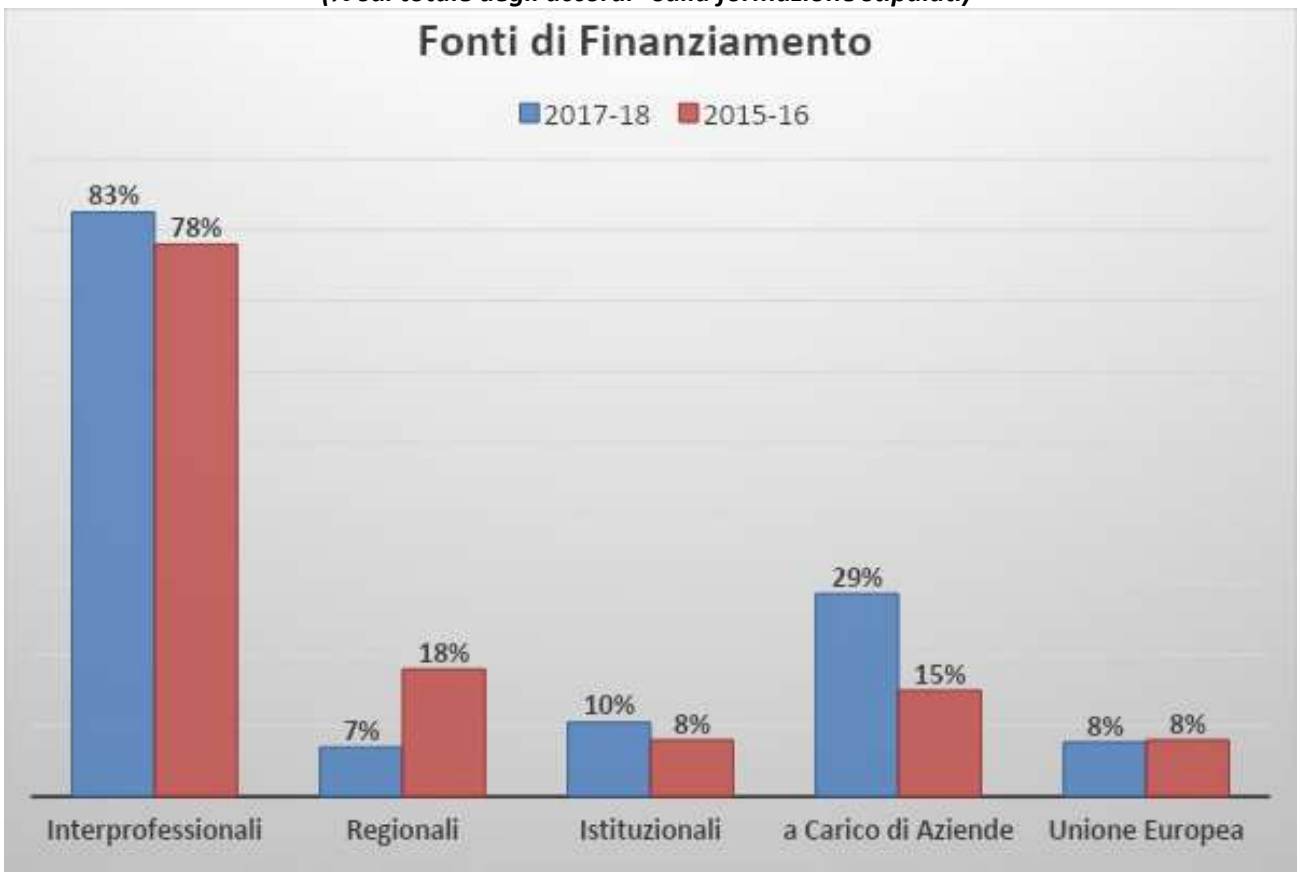
*Grafico 83- Formazione - Distribuzione per fonte*
*(% sul totale degli accordi sulla formazione stipulati)*




*Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello"– CISL Nazionale*

Negli anni precedenti invece (grafico 83-bis ), compreso il 2019, quando ben il 43% degli accordi prevedeva risorse a carico delle aziende, le fonti di finanziamento erano maggiormente diversificate prevedendo canali di finanziamento di tipo Regionale e dell' l'Unione Europea ma anche di Istituzioni non precisate.

***Grafico 83-bis- Formazione - Distribuzione per fonte***
***(% sul totale degli accordi sulla formazione stipulati)***



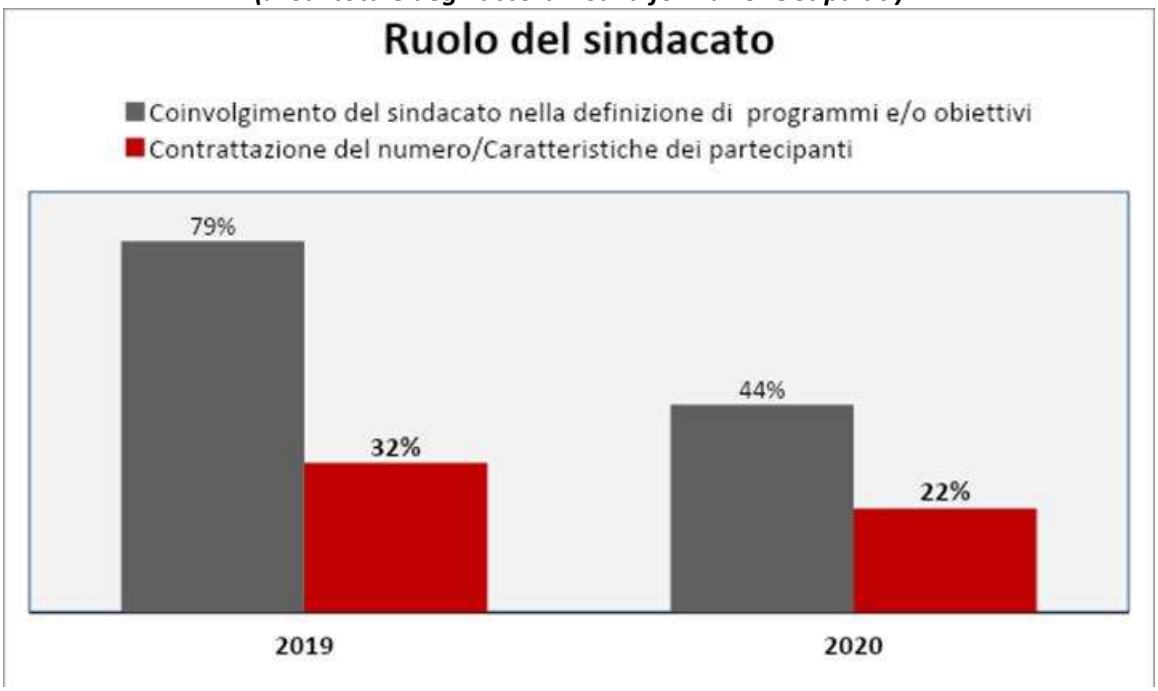

***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello"– CISL Nazionale***

## d) Ruolo del sindacato

Premesso che gli accordi aziendali prevedono molteplici forme di formazione e che una parte dell'attività formativa è gestita unicamente dalle imprese,la gestione della formazione con il coinvolgimento del Sindacato avviene o quando è prevista dalla legge come nel caso dei fondi bilaterali, da specifici accordi aziendali , o in alcuni casi dai CCNL di settore.

Gli accordi sottoscritti nel 2019/20 (*grafico 84* ) prevedono il coinvolgimento del sindacato nella definizione dei programmi e degli obiettivi e nella scelta dei partecipanti ai corsi . Nel 2019 le percentuali erano elevate per entrambe le voci , mentre scendono notevolmente nel 2020.

***Grafico 84-bis- Formazione – Ruolo del sindacato***
***(% sul totale degli accordi sulla formazione stipulati)***




***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello"– CISL Nazionale***

Non si può tuttavia non segnalare come gli accordi sottoscritti nell'ultimo biennio siano quantitativamente più numerosi di quanti ne erano stati definiti nei periodi antecedenti. (*grafico 85)*.

***Grafico 85- Distribuzione per ruolo sindacale (% sul totale degli accordi sulla Formazione)***

***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " – CISL Nazionale***

Tutti i dati di cui disponiamo e il dibattito in corso ai più vari livelli, confermano come sia enormemente cresciuta la consapevolezza sulla centralità della formazione e sul ruolo strategico che può svolgere nelle trasformazioni di vario tipo che sono in corso all'interno del sistema economico e produttivo. Tuttavia l'analisi approfondita degli accordi mette in risalto come invece ci sia ancora una profonda distanza fra le dichiarazioni e i comportamenti sulla formazione in azienda. Infatti gli elementi che emergono riguardano:

a) La condivisione dell'importanza del tema formazione
b) La dichiarazione di condividere i contenuti della formazione. Tuttavia nella realtà ciò che emerge dagli accordi è una condivisione degli obiettivi generali. I contenuti della proposta formativa e la gestione dei processi rimangono prerogativa assoluta dell'azienda che spesso si limita ad un'informazione a posteriori.
c) La difficoltà a definire strumenti concreti per gestire la formazione. La maggioranza degli accordi prevede la generica costituzione di commissioni sulla materia.
   Solo una parte minoritaria prevede la costituzione di comitati strategici di pilotaggio e confronto aventi il compito di definire le linee prioritarie di intervento, i contenuti specifici della formazione e valutarne l'evoluzione e gli esiti.

d) Solo pochissimi accordi prevedono un'articolazione delle proposte formative su singole materie. Le più significative riguardano: la formazione per i delegati alla sicurezza, la formazione congiunta per RSU e Direzione aziendale, la formazione per i delegati dei CAE. In alcuni casi si prevedono momenti formativi rispetto alle innovazioni tecnologiche e organizzative.
e) La quota maggioritaria di formazione è quella effettuata attraverso l'affiancamento. Interessante però sottolineare come nel caso di introduzione dello Smart-Working un numero consistente di accordi preveda l'obbligatorietà di un percorso formativo propedeutico.
f) Pochi accordi definiscono la quantità di ore di formazione che verranno erogate e quasi nessuno l'obbligo di un numero minimo di ore di formazione obbligatori.
g) C'è la sensazione che manchino, spesso sia da parte dei rappresentanti dei lavoratori che dei rappresentanti aziendali, le competenze specifiche per governare questo processo
h) La scelta fatta da alcuni CCNL e da alcuni accordi aziendali di prevedere un delegato alla formazione risulta quanto mai utile per far emergere le competenze specifiche

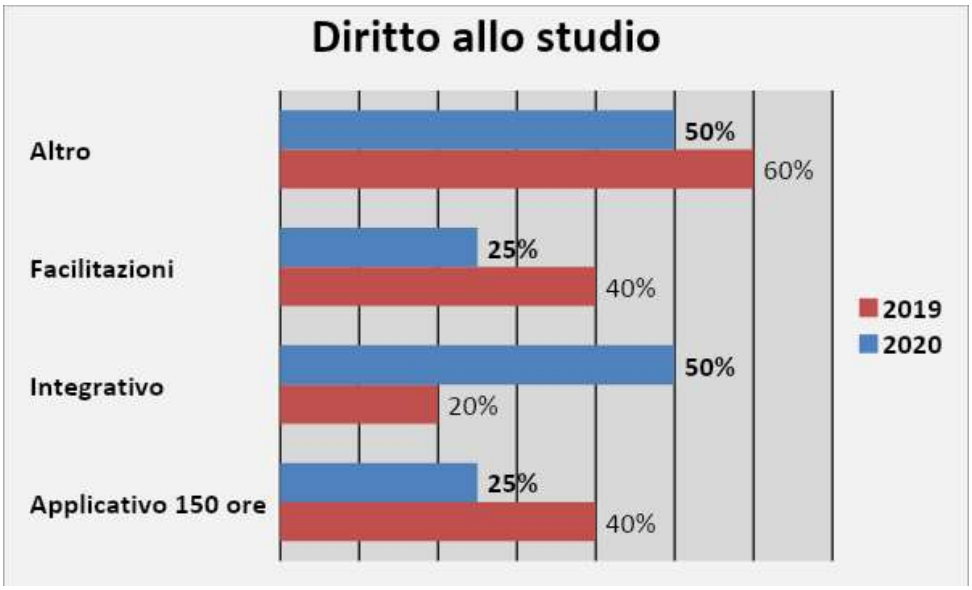
L'importanza del tema, le potenzialità che si profilano impongono la necessità di monitorare tutto quello che riguarda la formazione con maggiore attenzione di quanto non sia stato fatto fino ad adesso.
Da notare infine che negli ultimi mesi si sono evidenziate alcuni elementi di novità che arricchiscono e articolano la possibilità di sviluppare l'attività formativa specialmente in relazione alla crescita delle competenze. Stanno aumentando infatti gli strumenti informatici che permettono di realizzare la formazione a distanza e inoltre è stato istituito un fondo finalizzato a finanziare le imprese per le iniziative indirizzate alla crescita delle nuove competenze. Potrebbero essere spinte utili per affrontare le difficoltà che ancora permangono.

# DIRITTO ALLO STUDIO

Collegato al tema della formazione va considerato il tema del "diritto allo studio"che non compare con grandi percentuali nella contrattazione. Infatti dopo la grande stagione degli anni settanta e ottanta del secolo scorso con i corsi per ottenere la licenza di scuola media e successivamente, per un numero inferiore ma ancora significativo di persone, il diploma attraverso la frequenza delle scuole serali, il tema è progressivamente diventato da collettivo a individuale. Le norme dei contratti nazionali, che tanto successo avevano avuto allora, oggi stanno diventando sempre più uno strumento vincolante. E' un paradosso che mentre aumenta l'attenzione nei confronti della formazione professionale, viene relegata ai margini la tematica del diritto allo studio nel momento in cui il bagaglio culturale individuale diventa sempre di più un elemento della competenza richiesta. Come si vede nei grafici i pochi accordi che trattano la materia si concentrano attorno ad alcune modalità di intervento che rischiano di non essere efficaci. Così se il grande obiettivo del riconoscimento del diritto individuale alla

formazione resta più un concetto da convegno che di riconoscimento reale, bisogna cercare nei singoli accordi aziendali, che per fortuna ci sono, indicazioni ed esperienze coraggiose in questa direzione. Sono indicazioni, che spesso nascono dall'esperienza e rispondono in modo concreto per superare le problematiche cui vanno incontro i lavoratori studenti. Gli accordi che ci sono dimostrano tuttavia che la materia sembra interessare più un gruppo di appassionati che essere parte di una strategia

***Grafico 86 - Diritto allo studio (% sul totale degli accordi sulla Formazione)***

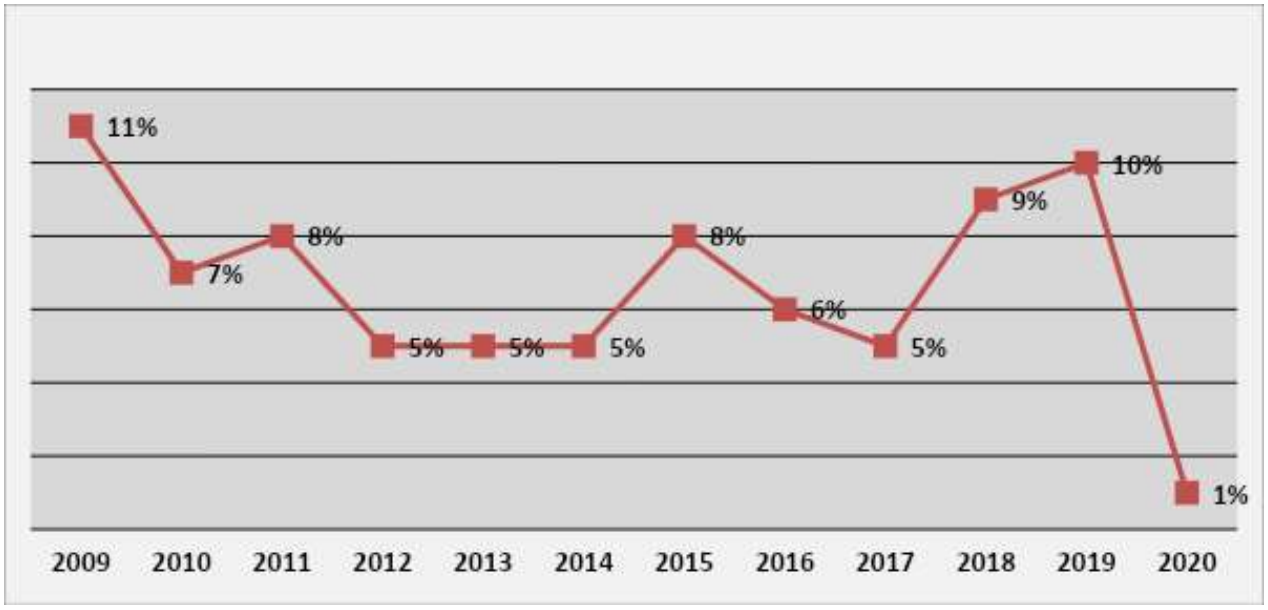


## Mercato del Lavoro

Le trasformazioni intervenute in questi anni nell'organizzazione produttiva e le continue modifiche legislative in materia di tipologia di rapporti di lavoro hanno reso sempre più centrale la necessità di governare i processi del mercato del lavoro. Questa esigenza è stata tuttavia lasciata troppo solo alle normative legislative o alla contrattazione confederale, nazionale e in alcuni casi alle iniziative territoriali, mentre ha fatto fatica ad affermarsi, specie per gli interventi limitative delle norme legislative, come una materia importante della contrattazione aziendale. Questa negli ultimi anni è intervenuta soprattutto per la stabilizzazione a tempo indeterminato di una parte dei contratti atipici o a tempo determinato. A testimoniare le difficoltà che incontra la definizione di accordi su questo tema è il dato sulla altalenante e ridotta percentuale di accordi che negli ultimi quattro anni sono intervenuti sulla materia *(grafico 87)*.

Questa scarsa propensione a fare del mercato del lavoro un tema importante della contrattazione dipende probabilmente anche dalla progressiva liberalizzazione della materia.

***Grafico 87-Mercato del Lavoro - Frequenza con cui ricorre la regolazione dell'Istituto (variazione % sul totale degli accordi sottoscritti negli anni)***



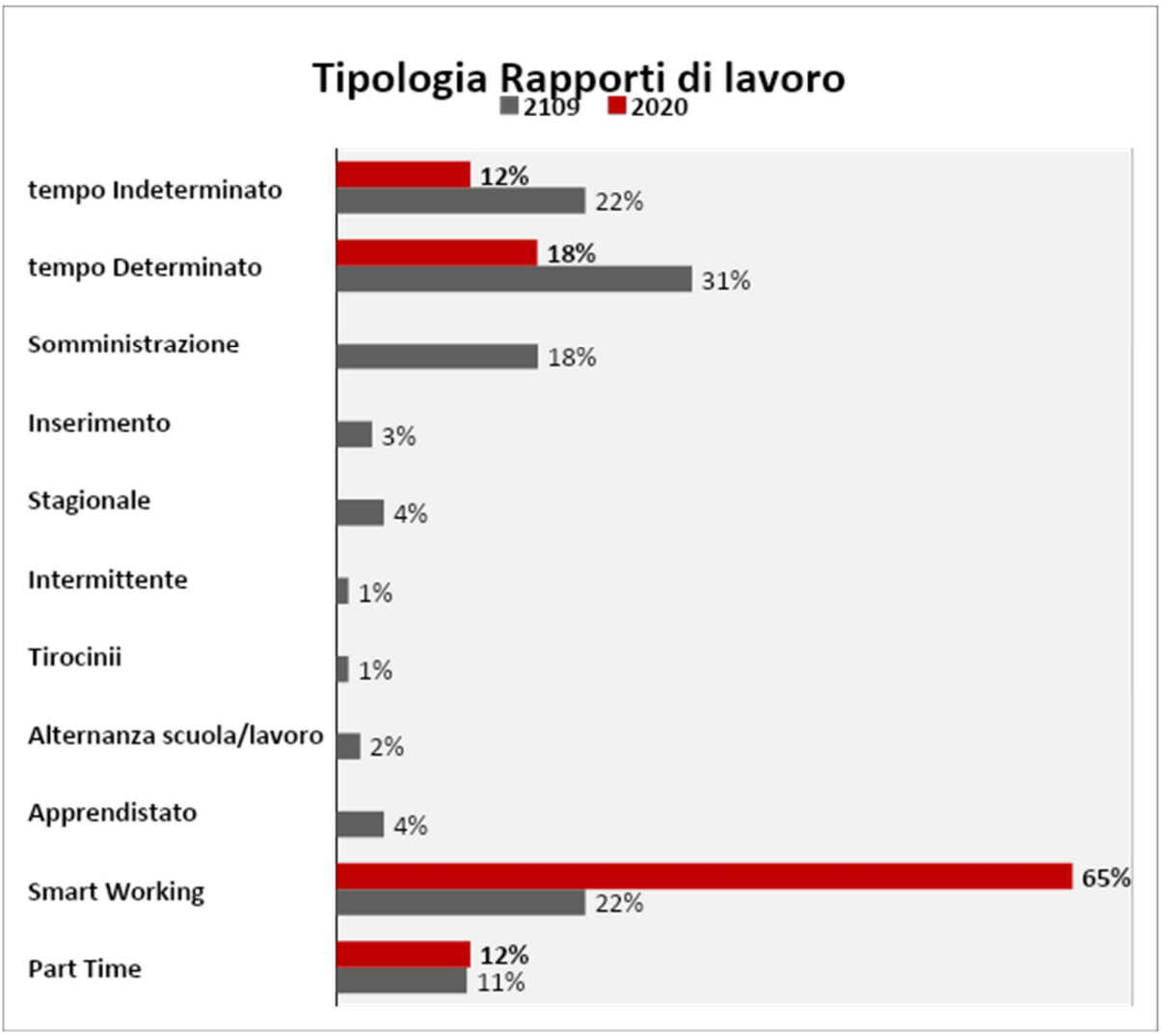

***OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale***

Gli accordi sottoscritti in materia di mercato del lavoro (*grafico 88*) sono intervenuti principalmente sullo smart working (65% nel 2020 ) contratti a tempo determinato (18%), il tempo indeterminato (12%) e il Part-time (12%) ai quali vanno aggiunti gli accordi di crisi e ristrutturazione con le iniziative intraprese in termini di ricollocazione e di pratiche attive. Nel 2020 inoltre il mercato del lavoro è stato molto debole e di conseguenza sono diminuiti anche gli accordi di stabilizzazione.

## a) Tipologia dei contratti di lavoro e contrattazione

La contrattazione del mercato del lavoro negli accordi di 2° livello è intervenuta sulle seguenti tipologie di rapporti.

***Grafico 88– Tipologie Contrattuali-***
***(% delle singole voci sul totale degli accordi sul MdL)***



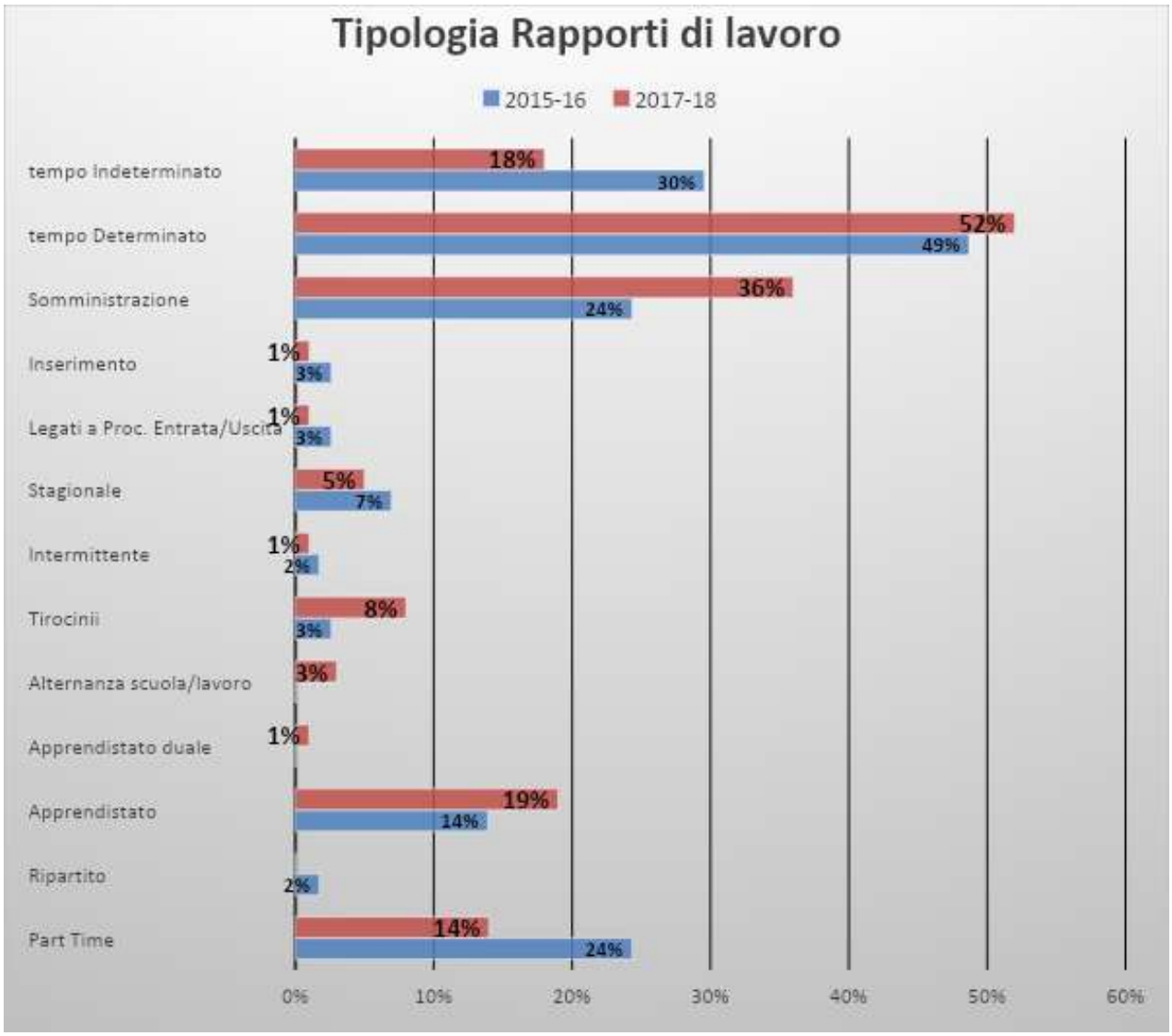

***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

Nel 2020 la crescita abnorme dell'istituto dello smart working è stata determinata dalla pandemia che ha costretto le autorità a emanare normative per la separazione e il distanziamento sociale. Il ricorso poi ad una legislazione speciale ha sospeso poi la norma che prevedeva la volontarietà individuale per accedere a questa forma di prestazione, lasciando di fatto alla sola azienda la gestione dell'istituto. La contrattazione su questo istituto, che negli anni precedenti aveva prodotto numerosi accordi, si è così inaridita. E' tuttavia pensabile che

quando finirà il regime speciale ci sarà una forte ripresa della contrattazione su questo tema, a partire dalla necessità di ristabilire per milioni di persone la libertà di scegliere se continuare o meno questa forma di prestazione. Bisognerà inoltre definire le modalità con cui gestire il passaggio dalla normativa speciale a quella ordinaria con le dovute garanzie per i lavoratori.

Per evitare che l'eccezionalità del 2020 faccia apparire una visione distorta della contrattazione sul mercato del lavoro facciamo riscontro a quanto avvenuto nei due bienni precedenti (grafico 89 )

***Grafico 89– Tipologie Contrattuali-***
***(% delle singole voci sul totale degli accordi sul MdL)***



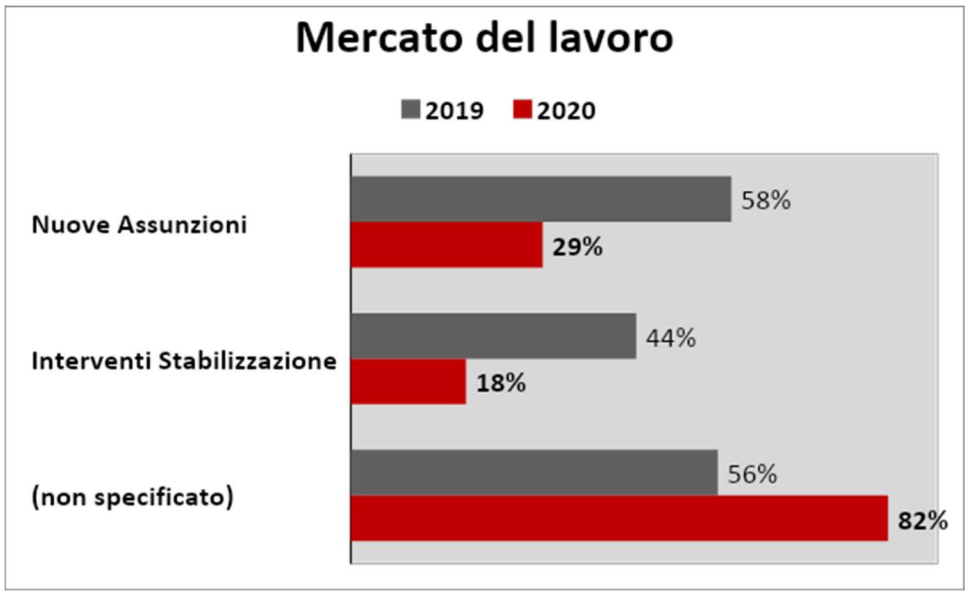

***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazion***

Appare chiaro che il ruolo maggiore svolto dalla contrattazione di 2° livello riguarda le assunzioni a tempo indeterminato e la stabilizzazione dei rapporti di lavoro atipici. Inoltre la lettura dei dati degli ultimi 3 bienni mette in risalto le difficoltà incontrate per contrattare

l'istituto dell'apprendistato. Infatti se si esclude il biennio 2019/20 la percentuale degli accordi che prevedono tale tipo di modalità di entrata nelle aziende è relegata a percentuali basse (*grafico 90*.

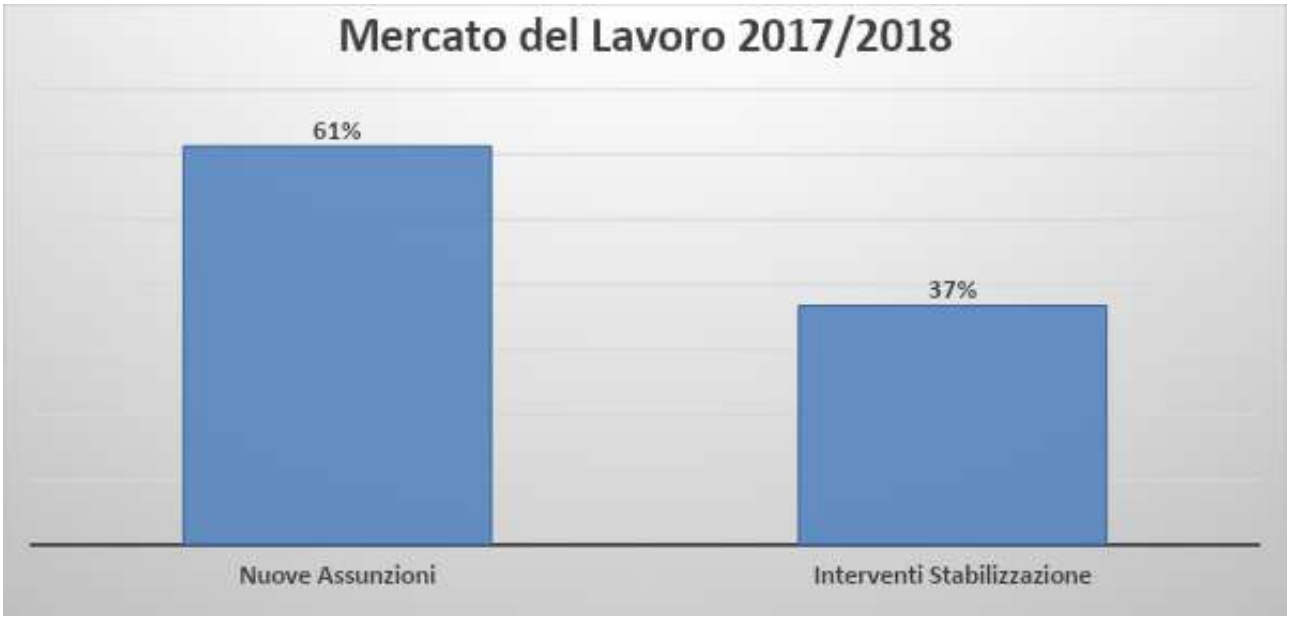
Infine i grafici 90 e 91 fanno vedere come sia pempre più elevata la contrattazione di nuove assunzioni a tempo indeterminato rispetto alla stabilizzazione dei lavoratori atipici.

***Grafico 90– Interventi di Stabilizzazioni-***
***(% sul totale degli accordi sul MdL)***




***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - Cisl Nazionale***

***Grafico 91– Interventi di Stabilizzazioni-***
***(% sul totale degli accordi sul MdL)***

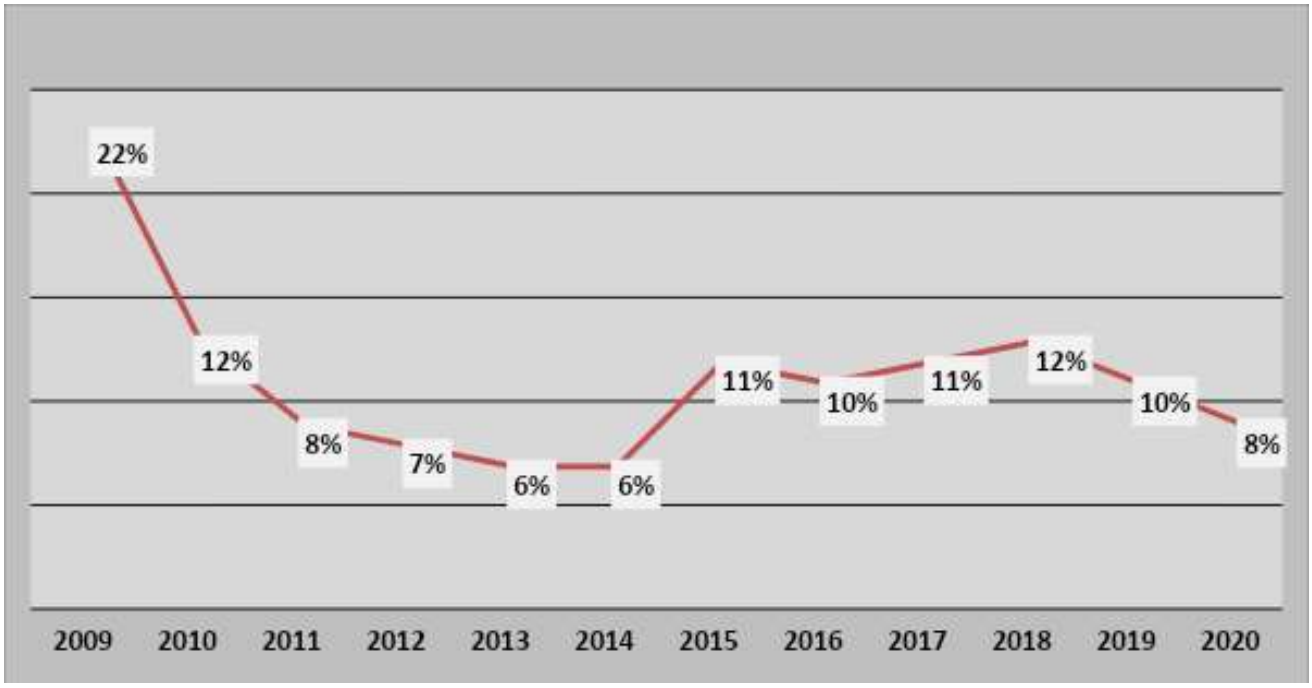



***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - Cisl Nazionale***

## Ambiente, Salute e Sicurezza

Negli anni 2019/20 a cui fa riferimento il presente rapporto la frequenza con cui si è contrattata la materia di ambiente e sicurezza è rimasta pressoché invariata rispetto al biennio precedente. Nel 2018 la percentuale si attestava all'10 % *(grafico 92)* un valore un paio di punti inferiore a quanto avvenuto negli anni precedenti. Una crescita di interesse per la materia è ovviamente avvenuta nel 2020 a seguito della pandemia e alle norme previste dai protocolli per contrastare la pandemia. I contratti aziendali in materia hanno riguardato soprattutto la costituzione dei Comitati speciali e il recepimento delle normative di contrasto. Alcuni accordi infine hanno previsto ulteriori iniziative per la prevenzione.

*Grafico 92-Ambiente, Salute e Sicurezza - Frequenza con cui ricorre la regolazione dell'Istituto (variazione % sul totale degli accordi sottoscritti negli anni)*

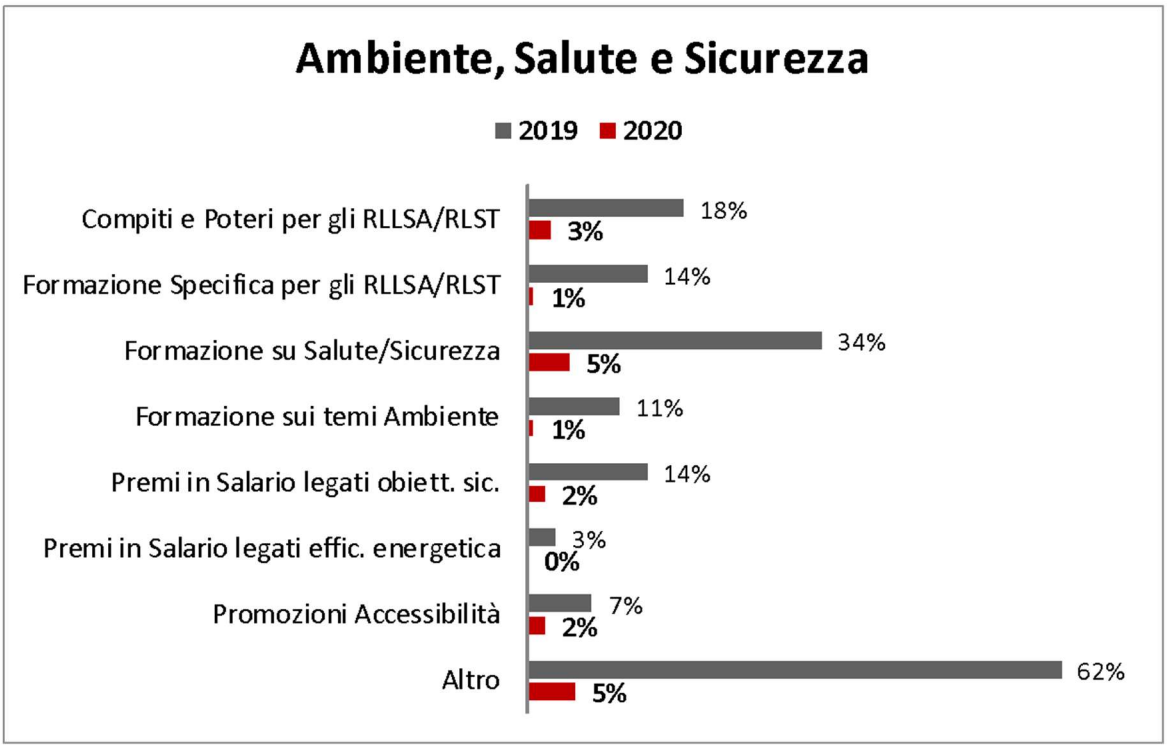



*Dati OCSEL CISL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale*

Nel dettaglio degli accordi prevedono norme per regolamentare e spesso implementare la formazione sulla materia della sicurezza, disposizioni sulle funzioni dei RLSSA/RLST, incentivi di natura economica legati agli obiettivi di sicurezza , a seguire numerose altre disposizioni spesso relative a specifiche situazioni aziendali.

La formazione sui temi dell'ambiente è prevista invece dal 11% degli accordi nel 2019. (*grafico 93*).

*Grafico 93-Ambiente, Salute e Sicurezza – Frequenza delle singole voci (variazione % sul totale degli accordi sottoscritti negli anni)*

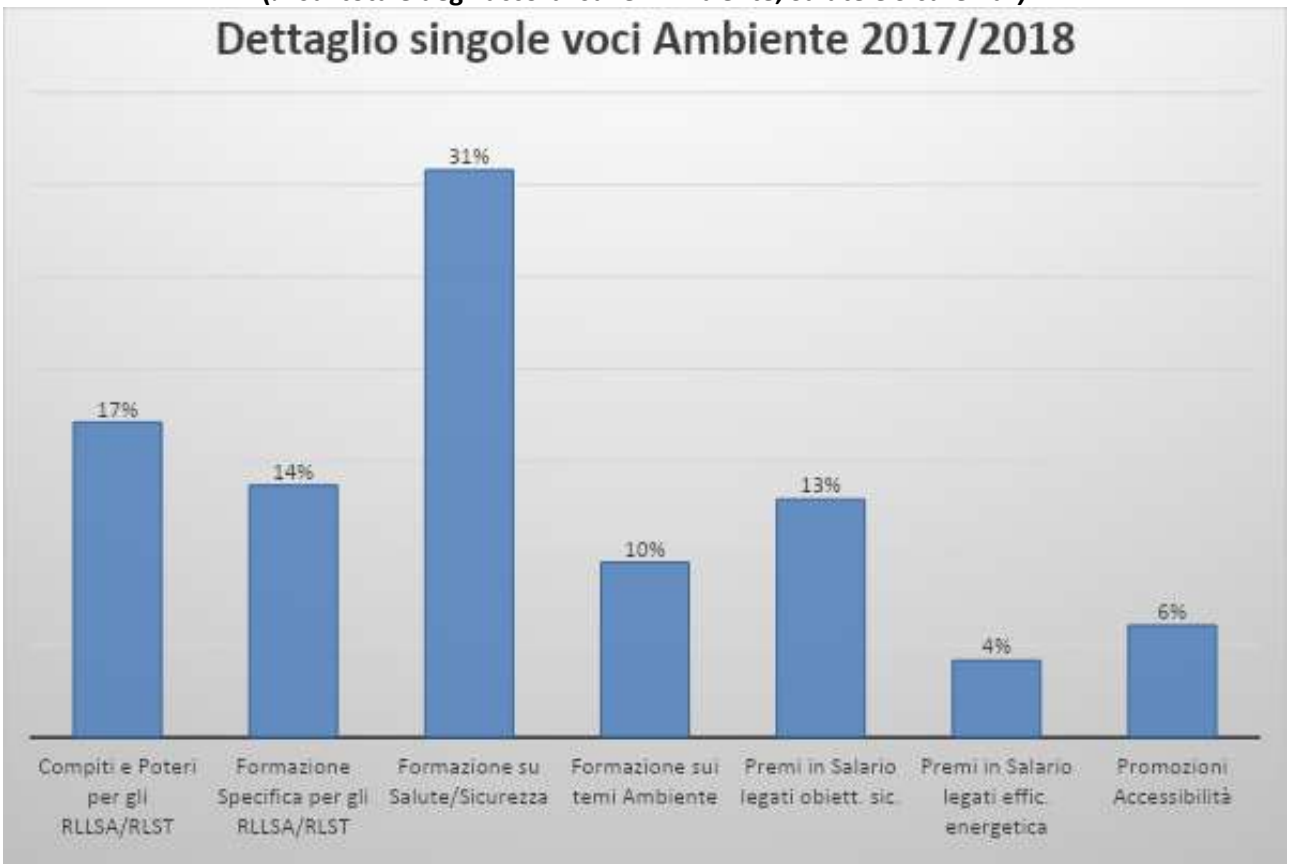



***Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale***

Comunque come si vede confrontando i dati con il biennio prevedente la materia è definita con le stesse percentuali. Ci si può chiedere se le percentuali con cui gli accordi trattano il tema non siano segno di scarsa attenzione per la materia. Se così fosse sarebbe un fatto grave vista l'evoluzione dei dati sugli infortuni e sui morti. Bisogna però tener conto che in molti casi l'argomento non viene trattato perché già previsto e definito in accordi sottoscritti in anni precedenti.

Da ricordare infine che le nostre rilevazioni, accanto al tema di ambiente e sicurezza, raccolgono dati su come i contratti aziendali affrontano il tema dell'ambiente. La sintesi di quanto avvenuto negli ultimi due bienni è riportata nei grafici 93 e 94 che attestano come su questo argomento gli interventi maggiori sono indirizzati a far crescere la sensibilità attraverso la predisposizione di percorsi formativi.

***Grafico 94*- Frequenza delle singole voci**
**(% sul totale degli accordi sulle "Ambiente, Salute e Sicurezza")**




***Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale***

# Le forme della partecipazione

Tutte le rilevazioni che abbiamo effettuate negli anni sulle materie della contrattazione mostravano come il numero dei contratti di 2°livello che avevano un capitolo specifico dedicato alla partecipazione era estremamente esiguo. Questo dato sembrava andare in direzione opposta non solo alle scelte politiche della Cisl, ma metteva in discussione molti altri contenuti che invece erano presenti in modo consistente all'interno degli stessi accordi e che facevano del coinvolgimento dei lavoratori l'elemento fondante delle soluzioni adottate. Abbiamo quindi analizzato con una modalità più trasversale e più di carattere qualitativo una serie di istituti contrattuali degli accordi di secondo livello per ottenere una visione non tanto fondata sull'uso dei termini, ma sugli elementi fattuali.

Sono emersi una serie di elementi di un certo interesse che è utile riportare in questo rapporto sia per avere una visione d'insieme , individuare alcuni limiti oggettivi e prospettare alcune direttrici di possibile sviluppo. In modo schematico si evidenziano i seguenti aspetti.

## Motivazioni e valori alla base delle relazioni industriali

La grande maggioranza degli accordi contiene una premessa sugli obiettivi di carattere generale che si intendono raggiungere con la contrattazione e sulle modalità che si vogliono adottare per raggiungere tali obiettivi. Alcuni accordi titolano il testo sottoscritto come "accordo integrativo di partecipazione aziendale". La quasi totalità degli accordi delle aziende medio grandi e un numero molto alto anche delle altre aziende fa esplicito riferimento alla volontà di adottare comportamenti partecipativi. Molti accordi giustificano tale scelta , non tanto con una valutazione valoriale o con l'adesione a un insieme di principi etici, ma come una necessità dettata dall'evoluzione del sistema produttivo che, sia per realizzare prodotti più qualitativi, , innovativi e in continuo sviluppo che per utilizzare al meglio e in modo più lineare impianti sempre più tecnologici, ha la necessità del coinvolgimento e della partecipazione di quanti operano all'interno del sistema. Da questa dichiarazione d'impianto ne consegue, non sempre in modo lineare e coerente, le modalità concrete con cui realizzare tali obiettivi.

### La conoscenza è condizione necessaria ma non sufficiente per realizzare relazioni industriali partecipative

Il primo elemento che rende possibile realizzare relazioni partecipative all'interno dell'impresa è la conoscenza dell'azienda nelle sue varie articolazioni e specificità, dei suoi elementi di forza e delle sue problematicità. Purtroppo l'importanza di relazioni costruite sulla conoscenza non è ancora diventato un elemento condiviso fra le parti. Emergono da parte imprenditoriale atteggiamenti di resistenza a fornire le informazioni **,** e da parte dei lavoratori modalità di affrontare il confronto senza avere il necessario bagaglio di conoscenze che determina semplificazioni eccessive, proposte non sostenibili e di conseguenza con il rischio di affrontare il confronto in una posizione subalterna. Ma emerge spesso un modo di gestire le relazioni che distorce e rende insignificante la asserita volontà di realizzare relazioni partecipative. Si verifica quando le relazioni sono solo informazione o quando si pretende che la partecipazione sia adesione alle proposte aziendali che si pretende che siano riconosciute come "illuminate" e capaci di tener conto dei bisogni e delle necessità dei lavoratori. Da queste osservazioni appare chiaro come non solo le relazioni industriali, ma anche il sistema di informazione ha bisogno di regole. Le proposte che sono emerse nel corso dell'ultimo periodo sulla necessità di emanare norme attuative dell'articolo 46 della Costituzione possono diventare uno stimolo alla realizzazione di migliori pratiche partecipative. Nel frattempo è bene segnalare come ci siano un numero significativo di accordi di secondo livello che hanno regolamentato il sistema di informazioni e non solo limitandosi a stabilire le materie ma anche i tempi e i soggetti coinvolti e le modalità per approfondire le tematiche oggetto di informazione. Alcuni accordi hanno previsto la costituzione di appositi "Osservatori"aziendali per dare continuità e profondità al sistema delle informazioni e sarebbe interessante un'analisi specifica sull'esito di tale esperienza anche per capire le modalità di diffusione e l'uso che viene fatto di queste informazioni.

## La partecipazione strategica

Una delle aspirazioni del movimento sindacale è quella di non partecipare solo alla soluzione dei problemi causati dalle scelte dell'impresa, ma di partecipare alle scelte dell'impresa. A questo fine sono anche stati individuate le modalità per realizzare questo obiettivo: la presenza nei consigli di amministrazione e la creazione dei "Comitati di sorveglianza". A parte qualche rara esperienza, come quella che negli anni passati prevedeva all'Eni l'elezione di un rappresentante dei lavoratori all'interno del CdA,tale obiettivo è risultato finora impraticabile per una somma di motivi: la contrarietà degli imprenditori, la struttura societaria, la mancanza di normative legislative a sostegno. Anche l'adozione della, probabilmente più semplice, norma che consenta di costituire i "Consigli di sorveglianza" non è stata finora praticabile. In mancanza di una normativa legislativa a sostegno, le poche esperienze attivate sono di natura contrattuale. Le forme adottate sono quelle di gruppi di lavoro ristretti, e vincolati alla non diffusione delle notizie sensibili. In alcuni casi, e quando le scelte dell'impresa hanno delle ricadute sui lavoratori, questi gruppi devono essere riuniti e consultati prima delle decisioni societarie. In un caso è previsto che i rappresentanti sindacali possano presentare osservazioni scritte e di ricevere una risposta in merito. Tuttavia non ci sono obblighi particolari per le società.

Un'altra forma di partecipazione prevista è la partecipazione azionaria. In questo caso gli accordi prevedono la possibilità di acquisto di azioni, con varie modalità e con formule facilitate (ad esempio per ogni azione acquistata dal lavoratore la concessione gratuita di un'azione da parte dell'azienda). Ma tale possibilità rimane fine a se stessa se non viene definita una modalità per far contare in modo collettivo, nelle fasi decisionali il peso degli azionisti dipendenti. Tuttavia. nei casi in cui è stato possibile l'acquisto di azioni da parte dei dipendenti la risposta dei lavoratori è stata generalmente buona.

## La partecipazione diretta e la partecipazione organizzativa [4]

Se il numero di accordi che affrontano il tema della partecipazione strategica è molto contenuto ben diversa è la situazione che riguarda la partecipazione diretta. In questo caso le soluzioni trovate negli accordi sono numerose, articolate nelle soluzioni e con diverso grado di profondità e intensità. Forme di partecipazione diretta si possono si possono riscontrare attraverso:

a. Analisi del cambiamento tecnologico e organizzativo tramite la costituzione di "focus group"
b. Valutazione del benessere dei lavoratori

[4] Per alcune indicazione specifiche e di merito e non di sintesi si rimanda alla parte relativa all'organizzazione del lavoro e al salario.

c. Costituzione di commissioni miste su argomenti specifici
d. Team di innovazione dei prodotti con possibilità di suggerimenti e indicazioni
e. Gruppi di miglioramento continuo
f. Forme di verifica degli indici di misurazione dei premi

La forma più diffusa di partecipazione diretta è quella che riguarda la gestione delle problematiche connesse con l'organizzazione del lavoro e l'introduzione di nuove tipologie di orario di lavoro. Gli elementi comuni che emergono dai contratti riguardano la necessità di adattare queste forme di partecipazione all'evoluzione dei fenomeni,, la necessità propedeutica di momenti formativi congiunti, il ruolo gestionale e di risoluzione dei problemi e non contrattuale di questi gruppi. Proprio l'ultima osservazione fa emergere un ulteriore elemento, che suscita dibattito e posizioni differenziate. La nascita dei gruppi di partecipazione diretta con funzione di soluzione dei problemi prevede una loro composizione per cui accanto a componenti la rsu viene prevista la partecipazione di rappresentanti dei lavoratori (anche eletti ma solo per questa specifica funzione). E' una soluzione che prefigura una diversa modalità di organizzazione della rappresentanza e una distinzione dei ruoli e dei poteri. E' una prospettiva diversa, che va valutata ma non respinta a priori.

## Responsabilità sociale,codici di condotta, diritti civili e di convivenza

Gli accordi sindacali hanno soprattutto una funzione estremamente concreta di definire regole, norme, diritti, obblighi che definiscono il rapporto fra impresa e lavoratore. Tuttavia il concetto di diritto e il ruolo dei soggetti all'interno delle relazioni non è un dato statico, ma un concetto in perenne evoluzione. Le stesse aziende sanno di non vendere solo degli oggetti ma anche il contenuto di immagine che viene associato al nome dell'azienda e sta maturando seppur lentamente un approccio alla integrazione nella mission del valore sociale e ambientale prodotto dall'impresa (es. B Corporate). Non a caso molte aziende stanno sostenendo l'importanza del tema della sostenibilità come elemento qualificante della loro immagine ma anche del loro rapporto con la società, con gli stakeholders. Parimenti il sindacato, ben prima delle imprese, ha sostenuto la necessità di fare del valore della solidarietà la cifra qualificante delle proprie azioni e ha sostenuto iniziative contro la discriminazione, il lavoro obbligato, le condizioni di lavoro insane e non sicure, la discriminazione e le differenze fondate sul genere.

Queste tematiche hanno finito per trovare accoglienza all'interno degli accordi aziendali che hanno formulato la volontà di aderire a determinati valori e di rigettare alcuni comportamenti e spesso tali dichiarazioni si sono concretizzate in impegni precisi e in procedure da adottare.

Spesso, senza sottovalutare la buona fede dei proponenti, si tratta di dichiarazioni assolutamente generiche dai nomi roboanti (Patto etico, rapporti di non discriminazione) ma in molti casi ci sono almeno dei tentativi di dare applicazione pratica alle dichiarazioni. Va

anche precisato che in molti di tali accordi si riesce ad evitare il pericolo di identificare la responsabilità sociale con i "Codici etici" con cui le aziende stabiliscono le norme di comportamento dei loro dipendenti. L'elemento base di ogni Responsabilità sociale delle imprese è la disponibilità di avere comportamenti e compiere azioni oltre a quello che le è imposto dalla legge .

Semplificando e schematizzando emergono alcuni impegni su cui le imprese si obbligano ad attenersi:

1. La responsabilità sociale. . Anche se le definizioni sono le più diverse come i comportamenti da adottare, normalmente viene definita come la volontà di adottare un modello di sviluppo sostenibile dell'economia orientato all'equità sociale e al rispetto dell'ambiente
2. I codici di condotta che impegnano le aziende nei rapporti con i loro clienti e fornitori al rispetto delle convenzioni dell'OIL
3. Il rispetto dei diritti delle perone . Particolare attenzione viene posta alla non discriminazione, e al contrasto delle violenze di genere
4. Il rapporto con il territorio
5. II soggetti deboli. Vengono definite indicazioni e impegni per l'inserimento lavorativo dei diversamente abili e sulle attenzioni e comportamenti da tenere nei loro confronti

Ci sono poi molte iniziative estemporanee, di natura diversa. Le esperienze contrattuali che hanno definito questa tipologia di impegni si sono realizzate dove si sono create le situazioni favorevoli la prima delle quali è la presenza di figure che si facciano carico dell'argomento e trovino il modo di tener alta l'attenzione sul tema.

## Pari Opportunità

Relativamente poco presente, in tutti gli accordi analizzati, il tema relativo alle Pari Opportunità. Solo il 4% degli accordi stipulati nel 2017-18 lo tratta. Stessa percentuale nel 2019, mentre nel 2020 non viene trattata.

## Responsabilità Sociale dell'impresa

Il tema della Responsabilità sociale dell'impresa è trattato solo dal 2% degli accordi stipulati nel 2017-18, nel 2019 si attesta all'1% nel 2020 non si rinviene alcun accordo in materia.

## Bilateralità

La materia sembra essere più un argomento di confronto a livello Nazionale o Territoriale che aziendale. Infatti è bassa la percentuale di accordi (2%) che prevede la costituzione di Organismi paritetici e bilaterali in azienda nel 2017-2018 che rimane inalterata nel 2019 mentre nel 2020 si azzera.

# IL 2020 L'ANNO DELLA PANDEMIA - La prima ondata e le misure per la tutela dei lavoratori

## a) Introduzione

Se si confrontano i dati delle materie trattate dalla contrattazione nel 2019 con quelle trattate nel 2020 appare evidente la grande differenza fra i due anni. Il primo caratterizzato dalla molteplicità dei temi oggetto di contrattazione e il secondo nel quale, salvo pochi casi, l'argomento affrontato è, per quasi il 90% dei casi, il tema della crisi e degli interventi di riorganizzazione per farvi fronte. Questa caratteristica rende superflua, nonostante nel nostro osservatorio siano registrati ben 1905 accordi relativi al 2020, l'analisi quantitativa perché non siamo di fronte a una molteplicità di cause ma ad un'unica problematica e, nella stragrande maggioranza dei casi soprattutto nella prima parte dell'anno, a interventi molto ripetitivi per farvi fronte. Per questo ci è sembrato più utile procedere con una modalità descrittiva su come la contrattazione ha affrontato i problemi soffermandoci su alcune questioni e alcuni istituti particolari che non solo hanno avuto un forte impulso in questa fase ma che avranno sviluppi importanti e forse anche ricadute non ancora completamente prevedibili nel prossimo futuro.

## b) Origine e sviluppo della pandemia

Sembra che sia una caratteristica del nostro tempo, probabilmente collegata al fatto che il numero di informazioni che riceviamo è cresciuto esponenzialmente rispetto a quelle che ricevevano i nostri padri, la difficoltà, anche a non molta distanza dai fatti, a collegare gli avvenimenti alla sequenza temporale in cui si sono svolti. Poiché molte delle problematiche che la contrattazione ha dovuto affrontare a causa della pandemia da Covid 19 hanno avuto una particolare collocazione ed evoluzione è bene ricordare, in modo sommario, quanto avvenuto nel corso del 2020. Sviluppatasi alla fine del 2019 in Cina la pandemia diventa già a gennaio un problema globale. A fine gennaio si segnalano i primi casi in Italia e a febbraio le prime vittime. Intanto il contagio si evidenzia in molti altri paesi, che lo affrontano con modalità e risultati diversi. Per evidenziare il ruolo della contrattazione è bene riportare in modo schematico l'evoluzione della pandemia nel nostro paese e gli interventi adottati:

Febbraio : vengono individuati i primi focolai della malattia in alcuni comuni della Lombardi e del Veneto che a fine febbraio vengono classificati come zone rosse e isolati.

- 4 marzo: chiusura delle scuole
- 8 marzo : tutta la Lombardia viene classificata zona rossa
- 9 marzo. Viene deciso il lockdown per il paese e vengono chiuse le attività produttive ad eccezione di quelle necessarie
- 14 marzo governo, sindacati, Confindustria definiscono un Protocollo congiunto su come affrontare la pandemia nei luoghi di lavoro. Il protocollo viene trasformato in Dpcm e assume valore di legge

- 17marzo il governo emana il cura Italia che precede il blocco dei licenziamenti, il ricorso alla cassa integrazione per Covid, l'uso intensivo dello smart working, estensione dei congedi parentali
- 22 marzo: divieto di trasferimento fra comuni
- 24 aprile Nuovo Protocollo congiunto sui criteri per attuare la riapertura delle attività produttive

Fine aprile: di fronte al miglioramento della situazione avvio della fase 2 con allentamento dei divieti

- 11 giugno inizio della fase 3
- 16 agosto: la curva torna a risalire
- Ottobre: 2° ondata della pandemia. Proteste contro le restrizioni
- Novembre : L'Italia viene divisa in zone. Viene annunciato il primo vaccino
- Dicembre: Viene prevista una fase di chiusure per Natale

Ovviamente la complessità della situazione, gli interessi coinvolti, le diverse proposte messe in campo, gli atteggiamenti dei protagonisti della politica ma anche del mondo scientifico renderebbero necessaria una ben più ampia e dettagliata ricostruzione. Tuttavia poiché la nostra finalità è quella di descrivere il ruolo della contrattazione in queste vicende ci limitiamo a queste note, osservando che ogni fase ha obbligato le parti a definire soluzioni specifiche a volte intrecciate fra di loro ma a volte differenziate nei tempi viste le differenze produttive, la non omogeneità territoriale della diffusione della malattia e i cicli diversi del sistema economico.

Prima di illustrare le principali aree di intervento della contrattazione è necessario ricordare che essa si è sviluppata secondo uno schema particolare bel quale si possono distinguere in modo schematico tre fasi.

a) Una contrattazione centralizzata svolta a livello nazionale e di natura interconfederale o categoriale che come nel caso dei Protocolli ha assunto, una volta recepita all'interno dei Dpcm, il valore di legge. Ha riguardato in particolare:
   - Le norme da applicare per garantire la ripresa del sistema produttivo in condizioni di sicurezza
   - Le iniziative di politica industriale per far fronte alle problematiche più specifiche dei settori maggiormente in difficoltà
   - Le modalità per garantire il miglior funzionamento degli enti bilaterali e facilitare l'utilizzo dei servizi da parte degli aventi diritto

b) Una contrattazione aziendale finalizzata all'applicazione e gestione dei provvedimenti per garantire di lavorare in sicurezza e riguardanti gli obblighi dei lavoratori e gli obblighi delle imprese;
c) Una contrattazione aziendale destinata a definire le modifiche organizzative necessarie per garantire il distanziamento e a individuare interventi aggiuntivi, rispetto a quelli previsti dai Protocolli, per attuare specifiche forme di prevenzione rispetto al pericolo di diffusione del contagio.

Questo modello contrattuale, diversamente che in altre situazioni in cui si era sviluppato un dibattito sulle titolarità contrattuali e sul ruolo delle Rsu e delle strutture sindacali territoriali, non ha sollevato particolari contestazioni mentre

alcuni problemi che sono emersi non riguardavano la struttura contrattuale ma il contesto psicologico (ricordiamo gli scioperi che ci sono stati contro il rientro al lavoro nella prima fase del contagio e che testimoniavano le paure rispetto ad un fenomeno non facilmente comprensibile) e la difficoltà a trovare risposte univoche a problemi quali il controllo elettronico del distanziamento, ai tamponi, alle analisi ematiche, alle survey, che mettevano, e mettono, in gioco temi quali la libertà individuale, i comportamenti collettivi, la responsabilità verso gli altri.

Premesse queste indicazioni di carattere generale entriamo nel merito, raggruppandole per grandi capitoli, delle questioni affrontate dalla contrattazione.

## d) L'esplosione della pandemia e il blocco delle attività: il ricorso alla cassa integrazione e altri strumenti per la tutela del lavoro.

L'esplosione della malattia e la sua rapida diffusione ha fatto emergere come prima immediata misura di protezione e di controllo l'attivazione di misure di isolamento, di distanziamento sociale. A questo fine il governo, con un susseguirsi di iniziative adottate nel giro di pochi giorni, ha deciso prima l'isolamento di alcuni comuni e poi di sempre più vaste aree territoriali, la chiusura delle scuole e delle università, la chiusura di tutta una serie di attività e di servizi pubblici. Il primo problema era quello di definire le modalità di copertura delle persone coinvolte in questi processi, di come intervenire ad aiutare le famiglie nella cura dei figli, stante la chiusura delle scuole, e di come evitare il blocco dell'intero sistema produttivo. Con il Decreto "Cura Italia" venivano definiti i primi interventi: blocco dei licenziamenti, estensione della cassa integrazione, estensione dei congedi parentali, facilitazioni per il ricorso al "lavoro agile".

Anche se gli interventi predisposti dal governo avevano una forma semplificata e molti non richiedevano, o limitavano, il ruolo del sindacato, (come per esempio nell'attivazione dello smart Working dove non veniva più richiesto l'accordo individuale) in moltissime aziende sono stati sottoscritti accordi, soprattutto per la gestione della cassa integrazione. I punti trattati riguardavano in particolare:

- La sua gestione anche per permettere. modulandola, di rispondere , in si-nergia con l'utilizzo dei congedi parentali e di altri strumenti, alle esigenze di conciliazione avanzate dai lavoratori ;

- L'anticipo da parte delle aziende di tali importi

- L'integrazione piena del trattamento economico
- La possibilità di realizzare forme di rotazione
- In molte aziende , vista l'impossibilità di definire i programmi produttivi si sono definiti impegni per la flessibilizzazione del periodo feriale
- Individuazione degli strumenti da applicare per dare copertura ai lavoratori nei periodi di sospensione nei casi in cui non spettavano alcune tipologie di cassa integrazione;
- Incentivazioni economiche ai lavoratori disponibili a lavorare in situazioni di incertezza
- L'alternanza con periodi di ferie obbligatorie e concordate

Superata la fase emergenziale la contrattazione su questi temi, visti anche gli interventi di proroga di questi istituti, è ritornata a svolgersi secondo le forme più tradizionali.

## e) Operare in sicurezza. L'applicazione dei protocolli

Per quanti non erano stati coinvolti nei processi di sospensione del lavoro e per quanti dovevano riprendere il lavoro dopo la sospensione il problema era quello delle condizioni per operare in sicurezza. Le indicazioni dei Protocolli del 14 marzo e del 24 aprile rappresentano la base degli accordi aziendali e la contrattazione aziendale li ha assunti con molta attenzione visto che la loro non applicazione comportava "la sospensione dell'attività produttiva sino al ripristino delle condizioni di sicurezza". Gli accordi prevedono 3 ambiti di intervento:

a) Gli obblighi dell'azienda. Riguardano tutta una serie di interventi da attivare nei confronti dei dipendenti ma anche nei confronti di quanti esterni all'azienda vi operano per periodi più o meno lunghi. In estrema sintesi prevedono:
   - Iniziative di informazione e formazione del personale
   - Modalità adeguate di ingresso e uscita dall'azienda
   - Rilevazione della temperatura corporea
   - Installazione di apparati di separazione
   - Pulizia e igienizzazione degli ambienti
   - Modalità di utilizzo dei locali comuni: aree mensa, servizi igienici, luoghi di ristoro garantendo sempre il distanziamento sociale
   -
b) Gli obblighi per il dipendente. Riguardano la responsabilità individuale verso di se e verso gli altri. Una parte degli accordi richiama solo gli obblighi principali, altri invece arrivano a elencare in modo minuzioso una molteplicità di comportamenti e modi di

fare che vanno adottati o evitati. Anche su questa materia proponiamo una rapida elencazione dei principali obblighi:

- Astenersi dal presentarsi in azienda in caso di stato febbrile
- Informare il datore di lavoro di obblighi comminateli dalle autorità
- Sottoporsi su base volontaria agli interventi di prevenzione
- Usare i dispositivi di protezione individuale
- Grande attenzione all'igiene personale e alle azioni di auto sanificazione
- Evitare l'uso promiscuo di oggetti

c) Costituzione in azienda di specifici comitati con il compito di verificare e monitorare l'applicazione delle norma del protocollo

Se l'applicazione formale di quanto previsto dai Protocolli è stata fatta in modo diffuso, qualche dubbio sulla effettiva efficacia si può avere dal punto di vista sostanziale. Questo non è dipeso unicamente dalla volontà delle parti ma dalla difficoltà di gestire una materia in progressiva evoluzione e di fronte a indicazioni , anche da parte di esperti,non sempre collimanti. Si sono palesate così delle difficoltà soprattutto sulle informazioni, sul ruolo del comitato aziendale, sui comportamenti delle persone, a volte insofferenti nel rispettare le regole, anche per il fastidio provocato da certi dispositivi di protezione o dall'insofferenza nei confronti di alcuni sistemi di prevenzione.

## f) Ulteriori misure di prevenzione

Il clima di incertezza su quali fossero gli strumenti migliori per garantire la prevenzione dal rischio di infezione ha portato diverse aziende, in particolare quelle medio-grandi, ad affrontare un confronto sindacale per definire ulteriori modalità, oltre a quelle previste dai Protocolli, di intervento. Alcuni di questi confronti hanno definito veri e propri accordi in merito, altri non sono andati oltre la discussione senza raggiungere un accordo specifico. Le ipotesi su cui ci sono stati confronti sfociati in alcuni casi in veri accordi riguardano le seguenti materie:

- La possibilità di effettuare tamponi e analisi ematiche a tappeto su tutti i dipendenti per avere un quadro del rischio di contagio da confrontare con le tendenze generali della popolazione e adottare di conseguenza iniziative specifiche. Mentre l'effettuazione dei tamponi è stata adottata da diverse aziende, l'analisi ematica del sangue ha avuto un andamento più altalenante legato anche alla difformità dei pareri scientifici a proposito.
- La somministrazione di questionari ai dipendenti per monitorare le aree di maggior rischio di infezione anche in rapporto alle frequentazioni delle persone
- La possibilità di adottare sistemi elettronici di segnalazione in caso di avvicinamento ad un'altra persona e di conservarne memoria per il periodo di possibile trasmissione dell'infezione. Tali proposte in molti casi si sono arenate di fronte alle resistenze dei lavoratori preoccupati dell'utilizzo di tali informazioni e in altri casi di fronte a difficoltà tecniche di realizzazione di tali progetti,

- Prima dell'estate, quando era stata ventilata l'ipotesi di un ruolo che poteva avere l'influenza nel facilitare il contagio da Covid 19, alcune aziende avevano ipotizzato una campagna di vaccinazione antiinfluenzale. Nel periodo post feriale, di fronte ai primi annunci del vaccino anticovid, tale ipotesi si è raffreddata.

Al di là del numero e della qualità degli accordi fatti in materia, il tema ha fatto emergere la difficoltà ad affrontare in modo propositivo materie nuove, passibili di variare nel tempo e sottoposte a molti elementi di emotività. Valeva però la pena di segnalarlo perché alcuni problemi che sono emersi nella discussione di questa materia molto probabilmente ricompariranno nella discussione sulla somministrazione del vaccino anti Covid.

## g) Organizzazione interna delle aziende

Se il distanziamento sociale è la modalità più efficace per far fronte al pericolo di contagio, l'organizzazione interna diventa un fattore cruciale del lavorare in sicurezza. L'argomento è stato affrontato in modo diverso e in periodi diversi in un numero relativo di aziende. Infatti c'erano già molte aziende in cui il rapporto fra dimensione del luogo di lavoro, modalità di operare e numero di addetti garantiva già prima della pandemia un forte distanziamento. Inoltre , le ricadute economiche della pandemia hanno causato una riduzione di ordini tale da imporre il ricorso alla cassa integrazione e un parziale utilizzo degli organici tale da garantire di nuovo le condizioni di sicurezza. Solo con il pieno rientro in fabbrica degli organici, le aziende con numero elevato di addetti rispetto agli spazi, hanno dovuto affrontare il problema di una nuova disposizione per garantire il distanziamento. Cosa non sempre semplice perché in alcuni casi gli impianti in dotazione non potevano essere disposti in modo diverso per mancanza di spazio. Infine il rientro di tutti gli organici provocava problemi di assembramento in entrata e uscita, nei momenti di fermo mensa, nell'utilizzo degli spazi di ristoro e nei servizi. La contrattazione ha portato a individuare ed adottare le seguenti soluzioni:

- Nelle aziende con orario unico a giornata l'introduzione di forme di orario a turni articolate con varie modalità e con l'utilizzo di forme di flessibilità.
- L'adozione del terzo turno
- Data la convivenza di diverse forme di orario all'interno della stessa azienda, i'individuazione di orari di entrata e uscita sfalsati
- L'utilizzo delle pause collettive per realizzare ulteriori spostamenti degli orari
- Un diverso utilizzo del part time
- La rimodulazione degli orari di mensa o la fornitura con modalità diverse (confezione da asporto) del pasto
- Utilizzo del lavoro da remoto.

Accanto alla rimodulazione degli orari la riorganizzazione interna ha riguardato anche il tema della nuova tecnologia. In particolare la contrattazione in materia ha riguardato soprattutto 3 questioni:

- L'introduzione di nuova tecnologia in diretta connessione con la pandemia e soprattutto funzionale alla protezione: Sistemi di misurazione della temperatura, sistemi elettronici di controllo
- L'accelerazione dell'introduzione della tecnologia nei processi produttivi e soprattutto l'incremento delle tecnologie digitali
- Il forte impulso ad usare sistemi informatici per la comunicazione fra addetti e per le comunicazioni personali e quelle connesse con il funzionamento del rapporto direzione/addetto

## h) La conciliazione

Gli interventi adottati per arginare la pandemia sia a livello di vita sociale (basti pensare alla chiusura delle scuole) che a livello di vita lavorativa (basta pensare alla modifica degli orari) hanno determinato un forte cambiamento degli equilibri che molte famiglie e molti lavoratori avevano trovato per conciliare le esigenze lavorative e le esigenze famigliari. Gli interventi dello stato in tema di congedi parentali danno dato qualche risposta ma non hanno risolto un problema che per le persone si snoda con continuità nel tempo. La contrattazione ha fornito alcuni strumenti per rispondere alle esigenze delle persone e in particolare ci sono stati accordi che hanno definito alcune di queste soluzioni:

- Rimodulazione del modo con cui viene effettuato il part time
- Precisato le modalità di prestazione dello smart working
- Flessibilizzazione delle modalità di godimento dei congedi parentali
- Rinforzato la banca delle ore individuale
- Gestione dei periodi di cassa integrazione con modalità che permettano una scelta più ampia al genitore
- Utlizzo in funzione della conciliazione della banca ore solidale
- Rimodulazione di alcuni servizi del welfare aziendale

L'analisi degli accordi sottoscritti sulla materia, permette di riconoscere il grande sforzo che è stato fatto, ma anche l'insufficienza degli strumenti a disposizione. Contemporaneamente però rende evidente la necessità di ripensare in modo complessivo al tema dell'organizzazione del lavoro e degli orari in cui aumenti lo spazio di scelta del lavoratore fra diverse tipologie di orario, vengano definite diverse tipologie di opportunità alla cui attuazione rechi un contributo significativo una riduzione complessiva dell'orario di lavoro.

## i) Le agibilità sindacali

La lotta alla pandemia ha provocato, con le norme sul distanziamento sociale e la riduzione delle manifestazioni collettive, un forte allentamento delle relazioni sociali.

Il sindacato che è soggetto collettivo e che realizza il proprio ruolo attraverso un forte coinvolgimento delle persone trova notevoli difficoltà a operare nel contesto della pandemia soprattutto vista la difficoltà a svolgere le assemblee.

Nell'impossibilità a svolgere l'attività sindacale con le modalità tradizionali un certo numero di accordi ha definito modalità attraverso cui garantire le agibilità sindacali. Gli elementi più significativi che si segnalano riguardano:

- Una sempre maggiore attenzione al ruolo delle rappresentanze nella gestione dei processi aziendali;
- Costituzione nelle aziende di specifici comitati paritetici incaricati di approfondire specifiche tematiche
- Miglioramenti del sistema di informazione (con maggior ricorso alle modalità informatiche) ai lavoratori
- Le modalità per effettuare le assemblee (con utilizzo delle soluzioni tecnologiche)
- Le modalità per lo svolgimento degli incontri
- L'incremento del monte ore

Anche in una situazione totalmente nuova le esperienze realizzate nell'anno della pandemia dimostrano come le relazioni sindacali rappresentano uno strumento utile efficace e innovativo per affrontare i problemi.

# La pandemia e le innovazioni contrattuali

Il 2020 ha mostrato come la contrattazione, anche se costretta dalla contingenza all'interno di questioni vincolanti, ha saputo esprimere una articolazione di soluzioni articolate e positive non solo per i lavoratori , ma anche per il sistema delle imprese. Prima di concludere questa analisi della contrattazione nel 2020 ci sembra utile affrontare alcune tematiche specifiche che sono esplose,che possono rappresentare una grande opportunità, oppure un grande rischio, ma che di sicuro impongono, come su altri temi un vero e proprio salto in avanti. Cercheremo, anche se in breve di approfondirle nel merito.

## a) Lo Smart Working (Lavoro Agile)

L'anno della pandemia è stato anche l'anno dello smart working. Questa forma di prestazione lavorativa era già presente nel nostro paese e il numero dei lavoratori che la utilizzavano era già significativo (secondo il Politecnico di Milano oltre

500.000). Quello che ha sorpreso è stata l'esplosione del numero delle persone coinvolte e le quantità di lavoro prestate con questa modalità. Scoppiata la pandemia in pochi giorni il numero di persone che prestavano il proprio lavoro con questa modalità si è decuplicato (arrivando a superare i 5 milioni) e se prima si lavorava con questa modalità qualche giorno al mese, ora era diventata la modalità normale e continuativa di lavorare. Sul risultato incidevano vari fattori e, primi fra tutti, la sua funzione di strumento antipandemico e le regole semplificate definite dal governo che ne faceva uno strumento a piena e unica disponibilità delle imprese. Con lo sviluppo numerico delle persone che operavano in questa

modalità hanno cominciato a emergere giudizi contrapposti su questo strumento. C'era chi lo definiva una grande opportunità, ma anche chi ne dava un giudizio negativo. Questa modalità di prestazione del lavoro è esplosa , non è stata oggetto di negoziazione, ma necessario che lo diventi. Vale la pena quindi di approfondire questo istituto per individuare cosa è necessario contrattare e quali obiettivi perseguire.

Lo smart working è nato dal basso come richiesta sindacale alle aziende per rispondere a precise necessità dei lavoratori. Come nel caso di molti altri istituti la legge è venuta dopo e le aziende, che ora lo stanno utilizzando a man bassa hanno fatto molte resistenze prima di concederlo. Tuttavia quando è sorto portava in se l'idea, non sempre chiara nei suoi contenuti, come risulta evidente dai termini che si usavano per definirlo, di lavorare in modo diverso per raggiungere obiettivi non limitabili alla sola conciliazione. Nel tempo e con la contrattazione ha assunto una molteplicità di significati (utilizzare al meglio gli strumenti informatici, lavorare in autonomia, lavorare per progetti, utilizzare al meglio la professionalità e le competenze, lavorare per obiettivi e in gruppo). In questa prospettiva gli accordi stipulati dal 2010 in avanti hanno sancito la natura ampia di questa tipologia di prestazione definendo l'adesione volontaria, , il diritto alla formazione, la possibilità di relazionarsi con la sede, la possibilità di recedere da questo modalità di prestazione, la tutela della salute, il diritto alla disconnessione. Questa definizione ampia riconosceva che questo strumento non era solo la risposta ad alcune esigenze individuali e quindi non aveva ricadute solo individuali, ma era un elemento per definire una diversa organizzazione del lavoro e che quindi la sua attivazione

Non aveva conseguenze solo per la persona che lo attivava ma anche sull'insieme delle persone coinvolte. La legge del 2017 se da una parte riconosceva l'esigenza di garantire la natura di rapporto di lavoro subordinato,e la necessità di un sistema di diritti e garanzie per il lavoratore, individuava la possibilità di garantire tali diritti tramite il principio dell'adesione volontaria . Con lo scoppio della pandemia il lavoro agile è stato individuato come lo strumento in grado di realizzare il distanziamento sociale ed è stato incentivato con la definizione di procedure semplificate che togliendo l'elemento della volontarietà individuale non solo ha lasciato la piena libertà di scelta all'azienda (anche se parzialmente compensata dalla possibilità di poterlo pretendere da parte del lavoratore) ma ha finito per riconoscere a questa tipologia di lavoro solo il significato di regolazione di un rapporto fra persona e azienda svincolandolo da un suo inserimento in una più ampia riflessione sull'organizzazione del lavoro. Si capisce bene allora perché in questi mesi sia progressivamente cresciuta la quota di lavoratori che ne danno un giudizio negativo e come una delle richieste principali delle persone costrette a lavorare con questa modalità riguardi la possibilità di ritornare a lavorare con le modalità precedenti. La modalità semplificata di attivazione dello smart working è previsto che rimanga in vigore fino alla fine dell'anno 2021 del periodo emergenziale. Il problema che si pone alla contrattazione è che posizione assumere quando cesserà il periodo emergenziale o in previsione della sua scadenza e che risposta dare ai lavoratori costretti ad adottare questa tipologia di prestazione. Partire dando per acquisito quanto si è verificato durante il periodo emergenziale vorrebbe dire non solo non rispondere a legittime preoccupazioni che sono sorte fra i lavoratori ma anche accettare una visione

minimalista del ruolo che può avere questo tipo di prestazione lavorativa. E' necessario allora che la contrattazione recuperi il significato ampio del lavoro agile cui aveva cominciato ad arrivare attraverso l'esperienza maturata nel corso degli anni. Per questo è necessario che vengano definiti i diritti contrattuali delle singole persone (natura del rapporto, sicurezza, dotazioni, volontarietà, diritto alla disconnessione e al recesso, orario di lavoro…) ma è altrettanto necessario inserirli in una visione più ampia che non si limiti solo al riconoscimento dei diritti individuali ma li metta in relazione con l'organizzazione del lavoro (perché dove utilizzato in modo massiccio lo Smart - working non è solo un problema di chi lo fa ma anche degli altri) in una prospettiva di crescita , sviluppo e arricchimento del lavoro. Ci si dovrà allora occupare di verificare l'evoluzione di questa modalità lavorativa, individuare e riconoscere le competenze e le professionalità, definire la funzione e il diritto alla formazione e infine le modalità e le forme per permettere a questi lavoratori di partecipare ai processi aziendali e di promuovere i loro diritti garantendo adeguate forme di rappresentanza.

## *b) Lo sviluppo delle competenze*

Abbiamo visto come gli accordi di 2° livello sottoscritti nel 2020 riguardino per la stragrande maggioranza la gestione degli effetti della pandemia, tuttavia la loro lettura permette di ricavare anche alcune tendenze su come si stanno muovendo le aziende. Uno degli elementi che emergono con più frequenza è l'accelerazione che la pandemia ha impresso all'installazione di impianti tecnologicamente più avanzati. Questi però necessitano di professionalità e competenze specifiche per ottenere i risultati sperati e molto spesso queste competenze non sono presenti all'interno dell'impresa e molte volte sono difficilmente reperibili anche sul mercato del lavoro. Attorno al tema della mancanza delle competenze è in corso da tempo un ampio dibattito che trova riscontro anche nella contrattazione negli accordi sulla formazione. Gli elementi di questo dibattito vertono sul tipo di competenze che sono necessarie al nostro sistema produttivo, alle problematiche degli ITS, alle difficoltà delle tradizionali scuole professionali, alla diffusione di società in grado di proporre percorsi formativi specializzati e personalizzati. Tutto questo interesse ha trovato un punto di coagulo quando il governo nel D.L. Rilancio ha costituito il "Fondo nuove Competenze" (attivo da febbraio 2021) destinato a finanziare un monte ore di riduzione d'orario durante il quale realizzare percorsi formativi per permettere ai lavoratori di acquisire nuove competenze. Ocsel ha analizzato un significativo numero di accordi sottoscritti da aziende intenzionate ad avvalersi di questa opportunità. L'analisi di tali accordi ha fatto emergere i seguenti elementi

a) L'intervento di sostegno economico è una molla potente per realizzare iniziative sull'argomento delle competenze;
b) Le aziende che hanno sottoscritto gli accordi sindacali per il fondo nuove competenze sono soprattutto aziende medio grandi e in genere ben strutturate
c) Le aziende prevedono di coinvolgere un numero consistente di lavoratori
d) La motivazioni di fondo che accomuna tutti gli accordi è la convinzione che la pandemia accelererà il processo di innovazione tecnologica da parte delle imprese e la necessità di modificare i modelli di orario e i sistemi organizzativi

e) I cambiamenti organizzativi e le tecnologie necessitano di competenze specifiche molte delle quali non sono presenti e hanno bisogno di essere preparate
f) La maggioranza degli accordi prevede un numero consistente di ore di formazione e molti prevedono percorsi formativi di 250 or, il massimo consentito dal fondo,
g) Le modalità previste di somministrazione della formazione sono un mix fra formazione interna e formazione esterna ed è previsto l'intervento di esperti esterni.
h) Alcuni accordi prevedono l'erogazione della formazione (almeno in parte) con l'utilizzo di strumenti informatici
i) Il processo formativo è descritto in modo accurato e approfondito
j) Alla fine del processo è previsto il riconoscimento formale e la certificazione del percorso effettuato

Essendo accordi fatti per ottenere i finanziamenti presentano la caratteristica della precisione della forma e della completezza dei processi. Sarà interessante verificare i risultati e attendere le possibili evoluzioni di tale modalità di intervento.

Ma come abbiamo avuto modo di dire nel capitolo sulla formazione, è su questo tema che le relazioni industriali, il confronto in azienda deve sviluppare una vera e propria strategia che preveda piani e progetti di formazione continua adeguati a rispondere alle richieste di riqualificazione delle professionalità, della riorganizzazione delle imprese.

## c) La Conciliazione

Il tema della Conciliazione fra i tempi di vita e di lavoro una volta identificato unicamente con la necessità del lavoratore (ma in prevalenza della lavoratrice) di dedicare tempo per la cura e la custodia dei figli si è col tempo dilatato in termini di quantità di tempo, di numero di persone che ne avevano necessità, e di casuali per cui si sentiva la necessità (accanto all'assistenza ai figli la richiesta è per l'assistenza agli anziani, per scelte di vita personali e di studio). In molte aziende, agendo soprattutto sull'orario di lavoro (part-time, permessi, banca ore, slittamenti di turni, turni fissi), si era raggiunto un buon equilibrio. La pandemia ha fatto saltare questo equilibrio perché in alcuni casi ha fatto saltare le precedenti tipologie di orario in fabbrica, e nel frattempo si è modificata la stabilità esterna alla fabbrica (pensiamo cosa ha voluto dire la chiusura delle scuole in termini di certezza di orari). La conseguenza è che è cresciuto il numero di persone che hanno necessità di conciliare i tempi e nello stesso tempo non sono più sufficienti i tradizionali strumenti usati per risolvere questi problemi. Infine bisogna ricordare che in alcuni casi non è possibile caricare, a invarianza di organizzazione, ulteriori costi organizzatici sulle spalle delle aziende pena un'ulteriore perdita di efficienza. Il livello a cui sono arrivate le richieste di conciliazione si è evidenziato in modo palese nel momento in cui si è reso necessario modificare gli orari e i turni per garantire il distanziamento sociale all'interno delle imprese e ogni volta che sono stati chiusi gli istituti scolastici. Se teniamo conto che le modalità con cui è stata gestita la cassa integrazione hanno

dato una risposta per tamponare le richieste dei lavoratori, è chiaro che le richieste in questa direzione non sono destinate a calare e il tema dovrà trovare grande attenzione nella contrattazione. Sarà necessario individuare una nuova proposta per affrontare la questione vista l'insufficienza del solo strumento utilizzato in prevalenza finora, che è stato quello dell'orario di lavoro principalmente con il ricorso part-time le esperienze sviluppate nella contrattazione aziendale mostrano come è necessario andare nella direzione della definizione di un paniere di strumenti da ricombinare fra di loro secondo delle problematiche specifiche. Tale paniere dovrebbe prevedere la possibilità di utilizzare i seguenti istituti contrattuali:

- Gli orari
- L'organizzazione del lavoro
- I servizi di welfare aziendale che per rispondere alle necessità di conciliazione vanno ridefiniti
- L'intreccio dei servizi aziendale con le normative pubbliche sui congedi parentali
- Il rapporto con il territorio e con le sue particolarità. Riconoscere questa necessità impone di definire la sinergia fra la contrattazione aziendale e la contrattazione sociale
- Un nuovo modo di vivere la responsabilità individuale

Nella misura in cui sapremo muoverci nella direzione dell'innovazione delle forme della contrattazione per rispondere alle trasformazioni sociali potremo misurare la vivacità di questo strumento.

## d) Il Welfare

È questo l'ultimo grande capitolo che i processi innescati della pandemia ci impongono di prendere in considerazione. Se infatti risulta sempre più evidente la necessità di utilizzare questo strumento per rispondere ai bisogni soggettivi delle persone, è necessario prendere atto sia degli elementi positivi ma anche dell'esistenza di elementi di ambiguità. E' da considerare attentamente l'impressione di una qualche forma di riflusso che indipendentemente dalla pandemia si può ritrarre da tutta una serie di elementi che avevamo già analizzato parlando di welfare. Non è il caso di riprendere cose già dette ma è fuori di ogni dubbio che la pandemia ha fatto emergere il problema se rispetto a questa materia la contrattazione si adatta a perpetuare forme e contenuti già sperimentati o non sarà capace di ridare vivacità alle proposte di servizio da proporre ai lavoratori e di fare un poco di ordine su materie cresciute tumultuosamente ma che in alcuni casi non rispondono più ai problemi veri delle persone.

# CONCLUSIONI

I dati che emergono da questo 6° rapporto di OCSEL testimoniano la ricchezza e l'articolazione di risposte che la contrattazione riesce a fornire ai problemi dei lavoratori e del sistema delle imprese. Risposte veloci, concrete, innovative. Mostra anche come la contrattazione possa inserirsi bene all'interno di sistemi diversificati e sappia trarre spunto dalle situazioni nuove per sperimentare elementi di grande innovazione nella forma e nei contenuti. Inoltre nella misura in cui riesce a far partecipare attivamente un numero elevato di persone diventa uno strumento di motivazione all'impegno che è il migliore moltiplicatore per raggiungere i risultati attesi.

La analisi del decennio e quella sulla eccezionalità del 2020 hanno fatto emergere il forte intreccio tra la contrattazione nazionale e la contrattazione di secondo livello che va letta e analizzata per rafforzare e sviluppare, tra vincoli e opportunità, criticità e potenzialità, quello che ormai è un vero e proprio sistema contrattuale.

La fase che stiamo attraversando con le pesanti ricadute sul sistema economico e sulle condizioni dei lavoratori e dei cittadini può avere, nei mesi prossimi pesanti ripercussioni sull'occupazione con interventi che diano serenità alle persone e nella stesso promuovano la ripresa economica.

Contemporaneamente la grande opportunità data dall'utilizzo dei fondi del PNNR può permettere non solo di far fronte all'eccezionalità del momento presente, ma rappresenta una spinta a superare le arretratezze del nostro paese e ad operare quella operazione di ammodernamento indispensabile per un nuovo sviluppo. Presi fra spinte diverse , esigenze di riformare in tante parti il sistema istituzionale corriamo il rischio di avere un clima sociale pesante in cui esplodano tutte le contraddizioni, Per questo come Cisl siamo favorevoli ad un Nuova Patto Sociale per governare la fase che ci si prospetta davanti, Parliamo di un nuovo patto perché anche nella forma non può essere uguale a quelli già sperimentati nel passato. Certamente c'è bisogno di una nuova fase di Concertazione per dare logica e coerenza a spinte che lasciate a se stanti possono essere disgregatrici. Ma questa nuova Concertazione non può essere scambiata per centralismo. L'esperienza dell'anno scorso nell'affrontare la pandemia ha visto coesistere una fase centralizzata culminata nella sottoscrizione dei Protocolli e una fase decentrata di applicazione e implementazione. A partire da quest'esempio riteniamo che la contrattazione tutta, ma anche quella decentrata, con la sua capacità di intervenire sulle diverse situazioni specifiche, è uno strumento importante per governare questa fase. Ma non una contrattazione solo come strumento e come modalità di intervento, ma la contrattazione come processo di crescita della partecipazione e della coesione sociale. Poi ci sono i contenuti del Patto Sociale che hanno bisogno di essere realizzati e gestiti nel loro sviluppo e nella loro applicazione.

Il tipo di contrattazione, che abbiamo chiamato partecipativa, che emerge dal rapporto, con le sue diverse velocità e profondità, con gli elementi di fortissima innovazione, impone anche a

noi un salto in avanti perché non sempre alle intuizioni corrispondono le realizzazioni e ci sono ancora troppi argomenti sui quali l'elaborazione e la capacità di proposta non sono ancora adeguati alla sfida delle trasformazioni in atto e a volte arrivano fuori tempo per essere non solo efficaci ma anche in linea con le istanze del mondo del lavoro.

La fase che ci aspetta è stimolante. Partecipare alla contrattazione degli interventi necessari al paese e nel contempo sviluppare all'interno del nostro percorso congressuale un vero dibattito sui contenuti i metodi e percorsi della contrattazione. Dalle scelte che sapremo fare e dal la profondità del dibattito che sapremo realizzare sui molti stimoli che la contrattazione realizzata cii mette davanti dipende anche la qualità non solo di quello che vogliamo fare ma anche di cosa vogliamo essere.