



I report sulla contrattazione aziendale

Analisi di 956 accordi
aziendali dei settori moda,
chimica ed energia

dal 1 gennaio 2013

al 31 dicembre 2016

A CURA DI
GIOVANNI RIZZUTO
FEMCA CISL NAZIONALE

Introduzione.

Presentiamo il **I rapporto sulla contrattazione aziendale della FEMCA CISL**, un elaborato che ha analizzato 957 accordi aziendali in 599 imprese, del quadriennio 1 gennaio 2013 – 31 dicembre 2016, periodo volutamente coincidente con i tempi del mandato congressuale, a tutti i livelli della nostra organizzazione. L'obiettivo del presente elaborato è quello di volersi dotare di un metodo di valutazione e monitoraggio organico del lavoro contrattuale svolto.

La contrattazione aziendale rappresenta uno dei capitoli principali dell'attività sindacale della categoria, attività profusa nei comparti industriali della Moda, della Chimica e dell'Energia. Gli accordi analizzati sono stati sottoscritti in piccole e medie imprese manifatturiere, grandi aziende e gruppi industriali. Rappresenta per la FEMCA la possibilità di decentramento e prossimità dell'agire sindacale e riuscire a stare più vicino ai bisogni degli associati, a promuovere partecipazione organizzativa dei delegati sindacali e a costruire sinergiche relazioni industriali nelle imprese, dove la nostra organizzazione è presente.

La contrattazione aziendale non è sostitutiva alla contrattazione nazionale, ma integrativa e sussidiaria volta ad innalzare il perimetro della contrattazione, cogliendone le specificità del "sistema impresa". Rappresentando iscritti in settori manifatturieri costituiti da numerose piccole e medie imprese, la contrattazione nazionale è in molte circostanze l'unico strumento di regolazione del rapporto di lavoro, di aumento salariale, di possibilità di avere previdenza integrativa e assistenza sanitaria, che nella realtà aziendale non sarebbe possibile contrattare.

Questo rapporto tenta di costruire uno schema funzionale per la lettura della contrattazione aziendale, individuandone e sistematizzandone le voci, gli argomenti e i capitoli che la compongono.

Nota metodologica.

Lo strumento tecnico di analisi utilizzato è OCSEL, un programma messo a disposizione dalla CISL, che dà la possibilità a tutte le strutture categoriali di poter codificare ogni singola voce e produrre estrazioni utili all'analisi desiderata. Il presente elaborato utilizza lo stesso linguaggio delle analisi che già produce la CISL, le singole voci sono le medesime ma sono state raggruppate e aggregate secondo criteri specifici all'obiettivo della FEMCA.

L'inserimento dei dati è stato curato da operatori del livello nazionale e del livello regionale. Uno dei prossimi obiettivi della Federazione è di formare una rete composta dal numero più alto possibile di persone capaci di poter inserire input nel data base, per aumentare il numero di accordi da consultare e analizzare.

Nell'ambito della fase congressuale del 2017, il data base OCSEL utilizzato per il presente elaborato dell'attività di contrattazione nazionale ha consentito l'elaborazione anche di 6 report regionali di Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Piemonte, Trentino e Marche. Gli accordi di gruppo o di aziende con più stabilimenti dislocati su più regioni rientrano nell'ambito della contrattazione nazionale. Pertanto una impresa con 3 stabilimenti in tre regioni differenti con lo stesso accordo integrativo risulta elaborata come contrattazione nazionale e non imputabile al singolo territorio interessato.

L'elaborazione è suddivisa per capitoli, ogni capitolo contiene più argomenti correlate di voci specifiche. L'esame dei 956 accordi ha quindi voluto rispondere ad un obiettivo di ricerca qualitativa della contrattazione più che quantitativa e del suo impatto. Ovviamente l'analisi tiene conto solo degli accordi firmati dalla categoria FEMCA, dalle sue strutture di livello nazionale, regionale e territoriale e/o dalle rappresentanze sindacali unitaria in cui come federazione sia presente almeno un componente sindacale. È da sottolineare che la presente analisi ha esaminato i contenuti degli accordi degli ultimi quattro anni, quanto dal 2013 e dal 2016 è stato normato, introdotto, sottoscritto, non prendendo in considerazione quei contenuti che sono stati trattati negli anni precedenti e rinnovati tacitamente nel corso degli anni successivi.

Analisi dei dati.

➤ L'elaborazione è stata suddivisa per capitoli:

1. RELAZIONI INDUSTRIALI
2. SALARIO
3. PRODUZIONE E ORGANIZZAZIONE
4. DIRITTI E BISOGNI
5. RIORGANIZZAZIONI E RISTRUTTURAZIONI

➤ Ogni capitolo contiene una serie di argomenti trattati, così elencati:

1. RELAZIONI INDUSTRIALI

agibilità sindacale
regolamentazione strutture sindacali
regolamentazione diritto di assemblea
monte ore distacchi

informazione e consultazione
andamento economico
orario di lavoro
qualità e innovazione

ambiente e sicurezza
salvaguardia impianti
informazioni ambiente e sicurezza
formazione salute e sicurezza
indice nei premi produzione
responsabilità sociale ambientale

Formazione
formazione professionale
coinvolgimento del sindacato
informazione e consultazione su formazione

responsabilità sociale d'impresa
responsabilità sociale d'impresa

bilateralità e partecipazione
bilateralità e partecipazione

2. SALARIO

indicatori salario variabile
economici
Produttivi
Efficienza
Qualità

istituti salario fisso
indennità, maggiorazioni
gratifiche

Presenza
premio presenza assiduità
riparametrizzazione sulla base della presenza

modalità di erogazione
uguale per tutti
riparametrato al livello
a fasce

3. PRODUZIONE E ORGANIZZAZIONE

orario di lavoro
calendario annuo
flessibilità, riduzione orario, straordinario
turni
part time
banca ore, pause, recuperi, entrata ed uscita

sviluppo professionale
regolamentazione livelli, aree, categorie
livelli intermedi, premi professionali
polivalenza polifunzionalità
certificazione e validazione competenze

occupazione
contratti a termine
somministrazione
apprendistato
smartworking

4. DIRITTI E BISOGNI

welfare contrattuale
previdenza complementare
assistenza sanitaria
carrello della spesa
mensa
trasporti

promozione della persona e della famiglia
maternità, paternità, congedi, permessi
ludo teca, asili nido
rimborso spese scolastiche, borse di studio
malattia, handicap, categorie protette

5. RIORGANIZZAZIONI E RISTRUTTURAZIONI

RIORGANIZZAZIONI E RISTRUTTURAZIONI
rotazione, criteri
anticipo integrazione ammortizzatore
outplacement
accompagnamento alla pensione
incentivo all'esodo
accordi in deroga

Analisi dei dati.

Tabella 1.

ANALISI	FEMCA tot
totale accordi	956
totale argomenti	4869

moda	%moda	chimica	%chimica	energia	%energia
262	27%	455	48%	199	21%
1277	27%	2041	42%	1493	31%

Tabella 2.

capitoli per accordi	FEMCA tot	%FEMCA
RELAZIONI INDUSTRIALI	607	63%
SALARIO	573	60%
PRODUZIONE E ORGANIZZAZIONE	351	37%
DIRITTI E BISOGNI	211	22%
RIORGANIZZAZIONI E RISTRUTTURAZIONI	235	25%
ACCORDI totali	956	

moda	%moda	chimica	%chimica	energia	%energia
189	72%	253	56%	165	83%
117	45%	278	61%	178	89%
114	44%	165	36%	72	36%
77	29%	117	26%	79	40%
99	38%	107	24%	29	15%
262		455		199	

Tabella 3. ARGOMENTI

argomenti trattati	FEMCA tot	%FEMCA
RELAZIONI INDUSTRIALI	1266	26%
SALARIO	2082	43%
PRODUZIONE E ORGANIZZAZIONE	679	14%
DIRITTI E BISOGNI	604	12%
RIORGANIZZAZIONI E RISTRUTTURAZIONI	300	6%
totale frequenza argomenti	4869	

moda	%moda	chimica	%chimica	energia	%energia
434	34%	388	19%	386	26%
390	31%	1032	51%	660	44%
200	16%	260	13%	219	15%
124	10%	236	12%	182	12%
129	10%	125	6%	46	3%
1277		2041		1493	

Commento:

Ogni accordo sindacale ha sviluppato mediamente 5 argomenti negoziali (tab.1). I due capitoli più diffusi sono quelli delle "Relazioni Industriali" e del "Salario" (tab.2). L'aver discusso di "Relazioni Industriali" dimostra quanto sia necessario anche nel livello aziendale la definizione di regole atte a governare e gestire quanto stabilito nel patto impresa-lavoro. Negoziare "Salario" si dimostra la materia di gran lunga più impegnativa (tab.3).

Tabella 4. Le Parti firmatarie

accordi PARTI FIRMATARIE	FEMCA tot	%FEMCA	moda	%moda	Chimica	%chimica	energia	%energia
FEMCA	863	90%	262	89%	410	90%	191	96%
FILCTEM	797	83%	238	81%	378	83%	181	91%
UILTEC	561	59%	147	50%	266	58%	148	74%
ALTRE SIGLE	41	4%	1	0%	27	6%	13	7%
RSU	735	77%	164	56%	381	84%	190	95%
ASSOCIAZIONE DATORIALE	346	36%	157	53%	185	41%	4	2%
TOTALE ACCORDI	956		295		455		199	

Commento:

Gli accordi sono stati inseriti dalle strutture FEMCA dei territori su tutto il piano nazionale, pertanto l'analisi della composizione del tavolo negoziale è in relazione alla presenza in primis della categoria. Il 59% degli accordi è firmato unitariamente con FILCTEM e UILTEC, l'83% in tandem con la FILCTEM. Le altre sigle sindacali risultano avere una presenza poco rilevante. Le RSU raggiungono una buona partecipazione (77%) e il 10% degli accordi sono firmati senza la presenza delle strutture esterne. La firma delle associazioni datoriali consegna il dato più basso di partecipazione al tavolo negoziale.

Le Relazioni Industriali.

I CCNL definiscono le materie che a livello aziendale possono essere trattate, elencando un insieme di argomenti e procedure che mettono in condizione le strutture sindacali, in azienda, di poter esercitare il proprio ruolo negoziale. Nella pratica non c'è un automatismo, ovvero, non tutte le imprese che applicano il CCNL automaticamente rispondono integralmente agli obblighi del testo contrattuale, ma possiamo dire che se esistono buone e proficue relazioni industriali di settore a livello nazionale è più facile riuscirle a declinare al livello aziendale, soprattutto se le imprese fanno parte del sistema associativo dei datori di lavoro. Le relazioni industriali costituiscono il presupposto fondamentale della negoziazione tra parti sindacali e riscontriamo che nelle imprese dove in via continuativa c'è confronto, discussione, rispetto reciproco e autorevolezza della rappresentanza si riesce meglio ad affrontare le sfide del cambiamento e dell'evoluzione continua del mercato, dell'organizzazione del lavoro, della produttività, della redistribuzione del reddito e del soddisfacimento di bisogni reciproci. Le relazioni industriali non sono una formula preconstituita da poter applicare ad assolvere di un adempimento burocratico, perché ogni tavolo negoziale ha complessità, equilibri, storie, tradizioni, rapporti di forza, congiunture e circostanze completamente differenti l'uno dall'altro. L'intermediazione delle parti sociali e l'esercizio della rappresentanza sindacale sono per la FEMCA un valore da custodire, valorizzare ed estendere il più possibile.

L'analisi ha esaminato le relazioni industriali in azienda rivolgendo l'attenzione ai seguenti argomenti:

1.1) **“agibilità sindacale”** - intesa come la capacità del sindacato di costruire strumenti regolamentatori per rendere più efficace l'esercizio della rappresentanza sindacale nel luogo di lavoro, in questo ambito sono state esaminate le seguenti voci:

1.1.1.) **“regolamentazione delle strutture sindacali”** - comprende tutti gli elementi logistici e funzionali ad espletare in azienda l'attività sindacale, quali locali specifici per le RSU, dotazioni di computer, bacheche, intranet, per i centri di assistenza fiscale, del patronato o dei fondi di previdenza integrativa o CRAL aziendali.

1.1.2.) **“regolamentazione del diritto di assemblea”** - definisce le regole su come le sigle sindacali (strutture e RSU) firmatarie possono eventualmente organizzare assemblee non unitarie nell'ambito del monte ore complessivo; ha consentito di anticipare ore di assemblea dell'anno successivo nell'anno in corso, ha determinato un sistema concordato di orari per ridurre al minimo l'impatto sull'operatività produttiva.

1.1.3.) **“monte ore e distacchi”** - riguardano principalmente le grandi imprese e i gruppi industriali che hanno un numero di dipendenti elevato tale da consentire una gestione diversa e condivisa delle ore di permesso retribuito per lo svolgimento dell'attività sindacale.

1.2) **“informazione e la consultazione”** - rappresenta gli elementi della continuità e della stabilità delle relazioni industriali in azienda. Sono le premesse per il confronto dei premi di produzione e del cambiamento organizzativo e sono stati suddivisi come segue:

1.2.1.) **“andamento economico”** - almeno una volta l'anno l'impresa mette a conoscenza l'andamento in termini di fatturato, MOL, EBDTA, budget, previsionale e/o consuntivo.

1.2.2.) **“l'orario di lavoro”** - comprende le voci di flessibilità, stagionalità, modalità di turni, assenteismo o assiduità e banca ore.

1.2.3.) **“la qualità e l'innovazione”** - sono le voci analizzate per verificare quanta attenzione condivisa viene posta al processo produttivo che cambia e si evolve sempre più velocemente.

1.3) **“Ambiente e sicurezza”** è l’argomento che contiene tutte quelle voci che si preoccupano di promuovere la sicurezza interna nei luoghi di lavoro e l’impatto con l’ambiente esterno. Sono stati quindi raccolti tutti quegli elementi che si inseriscono in tale argomento:

1.3.1.) **“salvaguardia degli impianti”** - comprende tutti i contenuti che negli accordi hanno consentito il miglioramento della sicurezza dei macchinari, della strumentazione del lavoro e tutto quanto annesso all’utilizzo degli impianti di controllo del patrimonio aziendale e il diritto di privacy del dipendente.

1.3.2.) **“informazione ambiente e sicurezza”** - questa voce non è stata inserita tra gli argomenti dell’informazione e consultazione perché spesso è affrontata in momenti separati e con soggetti diversi dal tipico tavolo negoziale del premio produzione. Sono in questo caso gli RLS i principali autori e promotori di relazioni industriali che integrano, migliorano e specializzano l’informazione oltre a quello che già la normativa e il CCNL prevedono. L’informazione si concentra su andamento infortuni, abbattimento emissioni, e procedure previste da certificazioni ambientali.

1.3.3.) **“formazione su salute e sicurezza”** - la formazione oltre all’informazione costante è il primo strumento di prevenzione in tema di sicurezza. Questo tema è spesso coperto dal finanziamento di risorse pubbliche o dei fondi interprofessionali (il report non ha esaminato gli accordi specifici per accedere ai finanziamenti regionali, Inail o Fondimpresa) ed ha consentito di inserire clausole specifiche per i neoassunti, in particolare apprendisti, contratti a termine o lavoratori in somministrazione, e percorsi che nell’arco di più anni hanno coinvolto la totalità dei dipendenti. Diversi gli accordi che hanno specificato che la formazione viene effettuata nell’orario di lavoro e non al di fuori.

1.3.4.) **“Indice nei premi di produzione”** - pochi ma importanti segnali arrivano dall’inserimento nei premi di produzione di indici sul miglioramento dell’impatto ambientale e del minor consumo. Questi accordi risultano essere presenti nella fase più recente anche perché supportati dall’ultima normativa in materia di detassazione dei premi di produzione che prevede la possibilità di contrattare indici di miglioramento delle performance ambientale e ricavarne per i lavoratori un vantaggio fiscale a risultato conseguito.

1.3.5.) **“responsabilità sociale ambientale”** - è un tema che riguarda soprattutto i grandi impianti produttivi ad alto impatto ambientale. Riceve una attenzione sempre più crescente perché è di interesse generale e non solo aziendale. Il report ha preso in esame quell’insieme di dichiarazioni di intenti, commissioni e gruppi di lavoro, nonché azioni che hanno contribuito all’impegno dell’impresa e dei lavoratori a determinare miglioramenti, procedure, verifiche dell’impatto del sito produttivo con l’ambiente circostante, coinvolgendo talvolta anche stake holders.

1.4.) **“La formazione”** analizzata non ha esaminato gli accordi specifici di formazione finanziata, ma tutti quegli accordi che hanno determinato le modalità su come si affronta tale argomento nel patto d’impresa. Le voci analizzate sono:

1.4.1.) **“La formazione professionale”** - ha esaminato percorsi di formazione professionale concordati e propedeutici allo “sviluppo professionale” del lavoratore, argomento che incontreremo in seguito.

1.4.2.) **“informazione e consultazione”** - la formazione che in azienda viene svolta prevede un esame congiunto dell’andamento complessivo delle ore, delle materie, dei percorsi, degli sviluppi e dei risultati conseguiti.

1.4.3.) **“coinvolgimento del sindacato”** - rispetto alle due voci già esplicitate è stato esaminato quanto su questo argomento sia stato necessario sottoscrivere negli accordi specifiche clausole di coinvolgimento del sindacato, perché purtroppo la formazione viene spesso unilateralmente gestita o lasciata gestire all’impresa.

1.5.) **“La responsabilità sociale d’impresa”** riguarda principalmente le grandi imprese o i gruppi industriali sensibili al giudizio degli stakeholders, soprattutto dei consumatori, ma registriamo

anche elementi condivisi di reale interesse al “bene comune”. È un argomento che nelle imprese si sta sviluppando lentamente anche sul piano contrattuale, mentre fino a qualche tempo fa veniva quasi esclusivamente relegato al “bollino” da poter esporre sulla carta intestata della azienda a seguito del conseguimento di una certificazione rilasciata. La voce comprende gli impegni e la definizione di strategie concordate e condivise tra impresa e lavoratori che vanno al di là del valore della produzione, ma che si preoccupano di specifici temi che impegnano le parti al miglioramento delle condizioni dei lavoratori dell’impresa e di chi appartiene all’ambiente circostante, ma anche temi che declinano azioni con valenza internazionale.

1.6.) **“Bilateralità e partecipazione”** – con questo argomento si è voluto analizzare quanto sono stati contrattualizzati le commissioni paritetiche e i gruppi di lavoro congiunti che lavorano su temi specifici i cui compiti, soggetti, ambiti e strumenti vengono definiti nell’accordo aziendale.

Tabella 5

RELAZIONI INDUSTRIALI	FEMCA tot	%FEMCA	moda	%moda	chimica	%chimica	energia	%energia
agibilità sindacale	112	12%	76	18%	31	8%	5	1%
informazione e consultazione	533	56%	266	61%	169	44%	98	25%
responsabilità sociale d'impresa	41	4%	24	6%	13	3%	4	1%
bilateralità e partecipazione	117	12%	17	4%	35	9%	65	17%
formazione professionale	278	29%	44	10%	94	24%	140	36%
ambiente e sicurezza	185	19%	48	11%	59	15%	78	20%
totale frequenza argomenti	1266		434		388		386	

Tabella 6

agibilità sindacale	FEMCA tot	%FEMCA	moda	%moda	chimica	%chimica	energia	%energia
regolamentazione strutture sindacali	41	37%	24	32%	13	42%	4	80%
regolamentazione diritto di assemblea	57	51%	47	62%	10	32%	0	0%
monte ore distacchi	14	13%	5	7%	8	26%	1	20%
totale frequenza argomenti	112		76		31		5	

Tabella 7

informazione e consultazione	FEMCA tot	%FEMCA	moda	%moda	chimica	%chimica	energia	%energia
andamento economico	287	54%	117	44%	99	59%	71	74%
orario di lavoro	143	27%	84	32%	47	28%	12	13%
qualità e innovazione	101	19%	65	24%	23	14%	13	14%
totale frequenza argomenti	531		266		169		96	

Tabella 8

ambiente e sicurezza	FEMCA tot	%FEMCA	moda	%moda	chimica	%chimica	energia	%energia
salvaguardia impianti	34	12%	8	17%	5	4%	21	18%
informazioni ambiente e sicurezza	118	41%	33	69%	62	53%	23	19%
formazione salute e sicurezza	63	22%	5	10%	27	23%	31	26%
indice nei premi produzione	24	8%	2	4%	21	18%	1	1%
responsabilità sociale ambientale	46	16%	0	0%	3	3%	43	36%
totale frequenza argomenti	285		48		118		119	

Tabella 9

Formazione	FEMCA tot	%FEMCA	moda	%moda	chimica	%chimica	energia	%energia
formazione professionale	79	28%	27	61%	5	5%	47	34%
coinvolgimento del sindacato	119	42%	12	27%	62	66%	45	32%
informazione e consultazione su formazione	80	28%	5	11%	27	29%	48	34%
totale frequenza argomenti	278		44		94		140	

Tabella 10

responsabilità sociale d'impresa	FEMCA tot	%FEMCA	moda	%moda	chimica	%chimica	energia	%energia
responsabilità sociale d'impresa	41		24	59%	13	32%	4	10%

Tabella 11

bilateralità e partecipazione	FEMCA tot	%FEMCA	moda	%moda	chimica	%chimica	energia	%energia
bilateralità e partecipazione	96		17	18%	14	15%	65	68%

Commento.

“Relazioni Industriali” significa aver normato gli argomenti di “informazione e consultazione” (56%), “formazione professionale” (29%) e “ambiente e sicurezza” (19%).

L’“informazione e consultazione” si interessa sostanzialmente dell’andamento economico e della gestione degli orari, la “formazione” del coinvolgimento del sindacato, mentre “l’ambiente e sicurezza” di aggiornamento informativo sull’andamento degli infortuni e delle misure riguardanti la salute e sicurezza in azienda.

La “Bilateralità” si attesta ad un 12% presente sostanzialmente negli accordi delle imprese più strutturate, con una tradizione negoziale consolidate.

L’“agibilità sindacale” (12%) ha normato la regolamentazione del diritto di assemblea e le strutture sindacali e quindi la presenza e il rapporto del sindacato all’interno dell’azienda.

Il tema della “responsabilità sociale d’impresa” fa registrare un dato molto significativo, sono infatti 41 gli accordi sottoscritti (tab 10) che se sommati ai 46 accordi sulla responsabilità ambientale (tab 8) si percepisce da questi numeri quanto il valore della responsabilità più in generale sia tra le parti inserito anche nella contrattazione e non lasciato gestire unilateralmente dalle aziende. Ovviamente è questo un argomento che viene definito negli accordi di imprese più strutturate, chiamate ad attenzioni sull’impatto ambientale o nei confronti della filiera produttiva.

La recente normativa che regola i premi di produzione sostiene la contrattazione fra le parti attraverso misure di agevolazioni fiscali in materia salariale e welfare. Gli argomenti e i contenuti negoziali sono stati suddivisi in tre sezioni principali: Salario, Produzione e Diritti & Benessere.

2.) Il Salario

La quota di reddito prodotto da redistribuire rappresenta uno tra i principali argomenti negoziali dei tavoli di trattativa. In continuità a quanto detto al punto 1. possiamo affermare che sulla base degli accordi analizzati, ad una maggiore quantità di “Relazioni Industriali” corrisponde una maggiore quota di salario contrattato tra le parti, oltre al minimo sindacale dei CCNL. Le imprese prive di relazioni, generalmente redistribuiscono il reddito unilateralmente e prevalentemente in cifra fissa a titolo di “superminimo” individuale, “ad personam”, o gratifiche sporadiche. Esistono ovviamente formule miste dove coesistono entrambi i meccanismi di redistribuzione. Il salario è stato analizzato attraverso le seguenti voci:

2.1.) “**Il salario variabile**” viene riconosciuto a consuntivo, monitorato durante il corso dell’anno e “costruito” da una serie di indicatori con misurazioni dettagliate, peculiari, specifiche, talvolta sono state utilizzate formule complesse e talvolta formule generiche, di immediata comprensione. Generalmente sono 2-3 gli indicatori utilizzati negli accordi, che sono stati aggregati nelle seguenti quattro voci:

2.1.1) “**Economici**” - utilizzano generalmente fatturato, MOL, EBDTA.

2.1.2) “**Produttivi**” - tutti gli indicatori legati alla produttività dei processi industriali e ai fattori tecnico produttivi legati alle “macchine”, alla produzione, a tutto ciò che riguarda il prodotto.

2.1.3) “**Efficienza**” - distinti dagli indicatori di produttività, focalizzano la propria attenzione sulla capacità organizzativa di miglioramento di tempi di produzione, di riduzione degli sprechi e di ottimizzazione dei processi.

2.1.4) “**Qualità**” – rispetto alla classica voce “resi”, tipica dei sistemi industriali manifatturieri, questo indicatore, generalmente utilizzato come complementare agli altri indicatori, inizia ad assumere una dimensione sempre più importante sia per crescente quantità di salario messo a disposizione sia come scelta strategica d’impresa.

2.2) “**Il salario fisso**” si intende quella parte di salario erogato non legato alla variabilità di un risultato. Le voci individuate sono due:

2.2.1) “**Indennità e maggiorazioni**” riconosciute a fronte di prestazioni effettuate, generalmente individuale. Le indennità sono prevalentemente legate a ruoli, mansioni, polivalenza e polifunzionalità mentre le maggiorazioni intervengono prevalentemente sull’orario di lavoro. Le indennità o le maggiorazioni possono essere integrative o in aggiunta a quanto già il CCNL stabilisce, diversi i casi riscontrati di istituti contrattuali nuovi, specifici alla realtà e alla organizzazione aziendale.

2.2.2.) Le “**Gratifiche**” sono sempre meno frequenti. Si registrano delle somme collettive riconosciute che hanno rinforzato gratifiche già esistenti, contrattazioni che si sono verificate prevalentemente durante il periodo 2013-2014 nella fase normativa più indecisa, complessa e normata con ritardo dal legislatore.

2.3) “**La presenza**” è un tema molto presente in tanti accordi, normato anche come unico indicatore di risultato. La richiesta delle imprese è presentata come contrasto all’assenteismo e conseguentemente la contrattazione è chiamata a focalizzare la propria attenzione sul normare e definire gli istituti contrattuali di assenza del lavoratore che concorrono alla maturazione del premio (maternità, malattia, infortunio, ...) correndo poi su due direttrici, alle volte anche contemporaneamente presenti:

2.3.1.) “**L’assiduità**” paga il lavoratore sulla base di quanto è stato presente. I criteri, le percentuali, i coefficienti sono definiti collettivamente e normano quanto spetta al lavoratore su base individuale o anche collettiva. Non c’è una penalizzazione, ma un riconoscimento.

2.3.2.) **“riparametrato sulla base della presenza”** è una formula molto diffusa e consiste nel riparametrare e quindi decurtare il premio collettivo, sulla base di quanto individualmente si è stati assenti, quindi quanto più il lavoratore è stato assente, quanto più si riduce il premio. Penalizza i più assenti in quota % sul premio.

2.4.) **“L’erogazione”** è l’ultimo passaggio che viene affrontato dopo aver individuato gli indicatori che compongono la parte salariale del premio di risultato. Generalmente i criteri adottati sono tre:

2.4.1.) **“uguale per tutti”** molto frequente nelle aziende manifatturiere, abbinato all’indicatore della presenza, che riparametra il quanto dovuto.

2.4.2.) **“riparametrato al livello”** è diffuso in imprese strutturate con molti dipendenti, che risponde all’obiettivo di tenere insieme tutti i dipendenti su tutto l’andamento del premio.

2.4.3.) **“a fasce”** è una tipologia di erogazione nelle contrattazioni più complesse che vuole far sintesi dei diversi indicatori, individuato degli scaglioni di indicatori anche aggregati fra loro.

Tabella 12

SALARIO	FEMCA tot	%FEMCA	moda	%moda	chimica	%chimica	energia	%energia
salario ad importo variabile	1211	58%	218	56%	615	60%	378	57%
salario ad importo fisso	205	10%	35	9%	97	9%	73	11%
Presenza	304	15%	73	19%	142	14%	89	13%
Erogazione	362	17%	64	16%	178	17%	120	18%
totale frequenza argomenti	2082		390		1032		660	

Tabella 13

indicatori salario variabile	FEMCA tot	%FEMCA	moda	%moda	chimica	%chimica	energia	%energia
economici	352	29%	50	23%	157	26%	145	38%
Produttivi	365	30%	91	42%	240	39%	34	9%
Efficienza	230	19%	43	20%	89	14%	98	26%
Qualità	264	28%	34	16%	129	21%	101	27%
totale frequenza argomenti	1211		218		615		378	

Tabella 14

istituti salario fisso	FEMCA tot	%FEMCA	moda	%moda	chimica	%chimica	energia	%energia
indennità, maggiorazioni	142	69%	30	86%	70	72%	42	58%
gratifiche	63	31%	5	14%	27	28%	31	42%
totale frequenza argomenti	205		35		97		73	

Tabella 15

Presenza	FEMCA tot	%FEMCA	moda	%moda	chimica	%chimica	energia	%energia
premio presenza assiduità	169	56%	26	36%	60	42%	83	93%
riparametrazione sulla base della presenza	135	44%	47	64%	82	58%	6	7%
totale frequenza argomenti	304		73		142		89	

Tabella 16

modalità di erogazione	FEMCA tot	%FEMCA	moda	%moda	chimica	%chimica	energia	%energia
uguale per tutti	134	37%	29	45%	101	57%	4	3%
riparametrato al livello	170	47%	21	33%	50	28%	99	83%
a fasce	58	16%	14	22%	27	15%	17	14%
totale frequenza argomenti	362		64		178		120	

Commenti:

Quando si affronta il tema salariale significa contrattare che nella maggioranza delle negoziazioni si è discusso di "salario variabile" con i quattro indicatori: produttivi, economici, qualitativi e di efficienza (% non particolarmente distanti l'una dall'altra). Gli importi fissi che vengono trattati riguardano le indennità e le maggiorazioni per garantire le prestazioni necessarie. La presenza e le modalità di erogazione sono due tabelle che dimostrano una forte disomogeneità tra i tre comparti, sia qualitativa che quantitativa.

3.) Produzione e Organizzazione

In questo capitolo sono state analizzati gli argomenti che nelle contrattazioni aziendali hanno avuto un impatto diretto e indiretto sulla produzione e sull'organizzazione del lavoro.

In azienda serve rispondere alle esigenze di flessibilità del mercato, di ottimizzazione della produzione e di efficientizzazione del ciclo produttivo, la contrattazione di "Produzione e Organizzazione" nella gestione del tempo, dei tempi di lavoro e dell'occupazione esprimono la capacità di azienda e sindacato di adeguare, potenziare, valorizzare la forza lavoro rispetto alle esigenze del mercato e della produzione.

L'Industry 4.0 manifatturiera è visceralmente legata ai macchinari, sempre più presenti, sempre più tecnologici, digitalizzati e integrati nel ciclo produttivo di cui ne riducono lo spazio per l'occupazione di mansioni esecutive e ripetitive. Il lavoratore è quindi sempre più chiamato ad un intervento di conduzione, controllo, gestione e programmazione dell'operato delle macchine/impianti, i profili professionali in esubero lasciano spazio a nuove figure professionali lasciano, ad oggi dando un saldo occupazionale negativo. Sono richiesti nuove figure impiegate e nuovi figure operaia, sempre più specializzati, polivalenti e polifunzionali, alcuni profili rasentano la dimensione professionale dell'artigiano o del libero professionista in azienda. Il reclutamento mirato, la formazione professionale, l'aggiornamento e l'addestramento sono gli strumenti che favoriscono la crescita del capitale umane in azienda che se coniugati alla contrattazione degli orari e dell'inquadramento rappresentano una tra le più importanti leve di competitività industriale.

3.1.) "Orario di lavoro" - la gestione del tempo e dei tempi di lavoro è tra più importanti capitoli di confronto tra direzione aziendale e sindacato. Le voci su cui ci si è confrontati sono:

3.1.1.) "Calendario annuo" - l'accordo sulla programmazione delle chiusure aziendali e dei periodi di ferie è un appuntamento molto atteso dai lavoratori. Si programmano le giornate certe di chiusura quando ma soprattutto i periodi di quando è possibile richiedere le ferie continuative, definendo anche criteri, procedure e modalità nei numeri massimi per reparto o divisioni. I processi produttivi si fermano totalmente sempre meno giorni, l'attenzione ricade quindi nell'identificazione dei periodi che richiedono un ritmo ridotto di presenze in azienda.

3.1.2.) "flessibilità, riduzione orario, straordinario" - la capacità di organizzare la forza lavoro è un fattore di competitività aziendale, infatti le imprese con una buona contrattazione riescono a rispondere prontamente ai picchi ed ai flessi, e per le imprese di medio piccoli dimensione significa riuscire ad accettare o meno una commessa, garantendone i tempi di consegna. La contrattazione sull'orario consente al lavoratore di sapere come può essere chiamato ad allungare o a ridurre l'orario ed a quanto la prestazione assoluta viene poi remunerata. Un numero interessante di accordi ha previsto la trasformazione degli importi di maggiorazione di flessibilità e straordinario in tempo e quindi in ulteriori ore di recupero, gestibili anche dal lavoratore, a significare quanto il bisogno della gestione del tempo di lavoro sia per l'impresa che per il lavoratore stia crescendo.

3.1.3.) "Part time" - generalmente introdotto in imprese ad alta concentrazione di personale femminile viene normato come diritto alla richiesta di riduzione dell'orario. Post maternità e assistenza familiare, i principali requisiti richiesti e l'ampiezza dell'arco temporale ed eventuali proroghe, difficilmente è possibile ottenere la trasformazione definitiva dell'orario lavorativo. In alcuni accordi difensivi, a seguito di riorganizzazioni e ristrutturazioni, tale strumento viene proposto dalle imprese ai lavoratori.

3.1.4.) "turni" - tipica voce presente negli accordi degli impianti a ciclo continuo o con periodi che possono prevedere lavoro "H24". La contrattazione si è rivolta alle indennità, alle rotazioni dei tre turni canonici mattina/sera/notte e alla distribuzione dei giorni di lavoro al fine di ripartire equamente il numero di sabati e domeniche lavorative.

3.1.5) “banca ore, pause, recuperi, entrata ed uscita” - la flessibilità, volta a rispondere alle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, trova sempre più spazio nelle imprese che hanno una prevalenza di personale impiegatizio, personale con un grado crescente di autonomia e di gestione del tempo di lavoro. Nelle imprese a più carattere manifatturiero le voci “banca ore e recuperi” vedono il determinare vincoli percentuali sul numero minimo di personale lavorativo in reparto/divisione, mentre sulle pause si definisce il numero massimo e il tempo totale, sperimentando anche formule di autogestione affidato al team di lavoro, responsabilizzandolo.

3.2) “Sviluppo Professionale” - è una voce che riguarda le imprese più strutturate a cui gli inquadramenti dettati dai contratti nazionali non bastano e con la contrattazione si trovano soluzioni su:

3.2.1) “Regolamentazione livelli, aree, categorie” - strumento utilizzato in aziende in cui i contratti nazionali non sono riusciti a far evolvere il tema dell’inquadramento. L’evoluzione del processo lavorativo dei settori registra l’inserimento in azienda anche di figure non codificate dalla contrattazione nazionale, ma che attraverso gli accordi trovano una collocazione nell’integrativo aziendale con un inquadramento “su misura” all’organizzazione del lavoro interna.

3.2.2) “livelli intermedi, premi professionali” - a differenza del punto precedente, questa coppia di voci poggia le basi sull’impianto dell’inquadramento del CCNL e lo integra in alcuni livelli, perché nasce la necessità di distinzione di alcune figure professionali rispetto ad altre, al fine del riconoscimento professionale di capacità lavorative consolidata.

3.2.3) “polivalenza e polifunzionalità” - la crisi ha ridotto il numero degli addetti, i quali vengono chiamati durante l’arco della giornata, del mese, della stagione o dell’anno lavorativo a svolgere mansioni o compiti diversi da quelli per cui sono stati assunti e a ricoprire postazioni o ruoli vacanti per via temporanea e non continuativa. Questo fenomeno conferisce ulteriore flessibilità organizzativa e implementa la professionalità dei lavoratori a cui viene contratto il giusto riconoscimento economico.

3.2.4) “valutazione delle competenze” - le grandi strutture aziendali complesse, per contenere la politica dei superminimi individuali, stabiliscono i tempi e la verifica degli obiettivi raggiunti, al fine di far sviluppare maggiore “agonismo” lavorativo e regolamenta con criteri e procedure collettive. Il lavoro sostanziale del sindacato diventa quello di contribuire a normare il meccanismo della valutazione delle competenze al fine di rendere il processo quanto più oggettivo e trasparente possibile, con diritto di reclamo e assistenza sindacale del lavoratore.

3.3) “Occupazione”: argomento che trova difficoltà di spazio nei tavoli negoziali perché determinato sostanzialmente dall’impresa. Contratti a termine e somministrazione rappresentano le formule ormai tipiche di ingresso al lavoro e di flessibilità stagionale, l’apprendistato trova pochissimo spazio, lo smartworking rappresenta una soluzione contrattuale che fin dal nuovo esordio sta riscontrando positive soluzioni, comunque molto isolate.

3.3.1) “contratti a termine”: a livello aziendale il sindacato contratta un numero di trasformazioni dei rapporti a tempo determinato a fronte di richieste di innalzamento della percentuale massima prevista dai CCNL o di allungamento del periodo previsto.

3.3.2) “somministrazione”: parliamo in questo caso di lavoratori non dipendenti dell’azienda con cui la nostra categoria è “titolata” a contrattare, per questo sono maturate alcune positive esperienze di collaborazione, anche significative, con la categoria FELSA, la quale rappresenta i lavoratori delle agenzie di somministrazione. Sono state costruite

sinergie organizzative e sinergie negoziali che hanno puntato l'obiettivo della propria azione verso la stabilizzazione dei lavoratori somministrati nell'impresa utilizzatrice.

3.3.3) “Apprendistato” - sono pochi i giovani che entrano nel mondo del lavoro, i CCNL regolano puntualmente i tempi del percorso professionale, mentre a livello aziendale si cura la formazione e la trasformazione definitiva nel contratto a tempo indeterminato, per il numero più alto possibile di ragazzi e ragazze assunte. Alcuni accordi hanno provato a sperimentare la “staffetta generazionale”, possibile in grandi imprese con addensamenti professionali di pari livello, dimostrandosi invece più difficile in altre realtà meno strutturate e con una composizione della popolazione professionale più variegata.

3.3.4) “Smartworking” - recentemente introdotto ha trovato fin da subito sviluppo contrattuale in alcune importanti imprese, grandi e strutturate le quali consentono a determinate figure professionali, che non necessitano di un lavoro costante in “squadra”.

Tabella 17

PRODUZIONE E ORGANIZZAZIONE	FEMCA tot	%FEMCA	moda	%moda	chimica	%chimica	energia	%energia
orario di lavoro	499	73%	145	73%	188	72%	166	76%
Professionalità	86	13%	31	16%	48	18%	7	3%
occupazione	94	14%	24	12%	24	9%	46	21%
totale frequenza argomenti	679		200		260		219	

Tabella 18

orario di lavoro	FEMCA tot	%FEMCA	moda	%moda	chimica	%chimica	energia	%energia
calendario annuo	156	31%	32	22%	29	15%	95	57%
flessibilità, riduzione orario, straordinario	142	28%	50	34%	60	32%	32	19%
Turni	53	11%	19	13%	31	16%	3	2%
part time	54	11%	19	13%	20	11%	15	9%
banca ore, pause, recuperi, entrata ed uscita	94	19%	25	17%	48	26%	21	13%
totale argomenti trattati	499		145		188		166	

Tabella 19

sviluppo professionale	FEMCA tot	%FEMCA	moda	%moda	chimica	%chimica	energia	%energia
regolamentazione livelli, aree, categorie	24	28%	9	29%	12	25%	3	43%
livelli intermedi, premi professionali	10	12%	3	10%	5	10%	2	29%
polivalenza polifunzionalità	27	31%	10	32%	16	33%	1	14%
Valutazione delle competenze	25	29%	9	29%	15	31%	1	14%
totale argomenti trattati	86		31		48		7	

Tabella 20

occupazione	FEMCA tot	%FEMCA	moda	%moda	chimica	%chimica	energia	%energia
contratti a termine	33	35%	13	54%	5	21%	15	33%
Somministrazione	27	29%	5	21%	8	33%	14	30%
Apprendistato	19	20%	6	25%	6	25%	7	15%
Smartworking	15	16%	0	0%	5	21%	10	22%
totale argomenti trattati	94		24		24		46	

Commento:

L' "Orario di lavoro" è il tema principale al centro della discussione negoziale (73% - tabella 17). Facendo un approfondimento di merito su un argomento così vasto possiamo evincere una importante considerazione:

1. Il concordare il calendario annuo è nelle grandi imprese, committenti o a ciclo produttivo strutturato, una azione importante e di reciproco interesse. Cosa diversa avviene per quanto riguarda le piccole imprese terziste su cui viene scaricata parte della flessibilità dalle imprese committenti, spesso trovandosi nell'impossibilità della programmazione di base, ripercuotendo su tutti i lavoratori la difficoltà a gestire i periodi di ferie.
2. Reciprocità di flessibilità. La flessibilità produttiva richiesta dalle imprese (data dalla somma dei valori "turni" e "flessibilità, riduzione orario e straordinario") raggiunge un valore del 39%. La flessibilità richiesta dal sindacato per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (data dalla somma dei valori "part time" e "banca ore, pause, recuperi, entrata e uscita") raggiunge il valore del 30%. Tendenzialmente il sindacato scambia maggiore flessibilità richiesta con flessibilità che

serve ai lavoratori, oltre le dovute compensazioni economiche legate alle prestazioni di supero dell'orario abituale di lavoro.

Lo “sviluppo professionale” dei lavoratori tende a svilupparsi nelle imprese ad alto tasso di innovazione di prodotto e di processo, dove le parti sono chiamate a interpretare i bisogni, i percorsi, gli schemi di progressione di carriera, di mappatura costante delle funzioni, delle mansioni e dei ruoli a tutti i livelli. È contrattualmente un lavoro oneroso, che richiede una costante monitoraggio, verifica e manutenzione, nonché un apparato esterno o interno all'impresa che si occupa di tale argomento. I dati della Tabella 19 consegnano un quadro abbastanza omogeneo tra le voci analizzate, strumenti contrattuali complementari fra loro e non alternativi. Le piccole e medio imprese sono quasi completamente escluse da questa tipologia di processi contrattuali, dove i contratti nazionali sono l'unica forma certa di inquadramento e di indicizzazione della remunerazione del livello base del lavoratore.

Sul tema “occupazione” l'elemento di analisi sostanziale è dato dalla stabilizzazione dei contratti a termine e somministrazione. Lo “smartworking”, entrato in vigore di recente, sembra abbia fin da subito riscosso particolare attenzione. L'apprendistato è uno degli argomenti che è stato inserito in accordi sulla staffetta generazionale o in accordi di riorganizzazione che hanno visto la contemporaneità di uscite incentivate per il raggiungimento dell'età pensionistica compensati con l'assunzione di giovani. Altri accordi hanno riguardato la stabilizzazione di una % di apprendisti in imprese che hanno fatto molte assunzioni aprendo nuovi reparti o stabilimenti.

5) “Diritti & Bisogni” è il capitolo che esamina quanto la contrattazione ha dato risposte a diritti e bisogni individuali, regolamentati collettivamente. Non si tratta solo di azioni contrattuali sostenute dalle agevolazioni fiscali ma di azioni che incidono nella sfera più ampia dei bisogni della persona, che differiscono da lavoratore a lavoratore in base all’età e alla condizione familiare. Il welfare può soddisfare esigenze dei giovani che non hanno figli, delle famiglie con bambini piccoli, dei lavoratori chiamati ad assistere un malato o un portatore di handicap o che in prima persona si trovano loro stessi, purtroppo, a gestire uno stato di malattia o convalescenza. L’insieme delle misure è stato così schematizzato:

5.1) “welfare contrattuale”: è il welfare più diffuso, contrattato fin da prima delle recenti novazioni normative che aumenta la quota di contribuzione della previdenza complementare in carico alle imprese, allarga l’assistenza sanitaria ai familiari o viene introdotta in quei comparti che ancora non hanno nel CCNL un fondo sanitario di settore, definisce un contributo per la mensa interna o formule di “mensa diffusa” avvalendosi dei locali privati locati nei dintorni dell’azienda, il carrello della spesa o agevolazioni sui trasporti.

5.2.) “promozione della persona e della famiglia”: ore di permesso e misure contrattuali specifiche di agevolazioni d’orario o bonus economici per gli eventi di maternità, paternità e congedi parentali, contributi per asili nido o ludoteche esterne o aziendali, contributi per spese scolastiche e borse di studio per i figli, interventi specifici di sostegno a malattia, legge 104, handicap o categorie protette.

Tabella 21

DIRITTI E BISOGNI	FEMCA tot	%FEMCA	moda	%moda	chimica	%chimica	energia	%energia
welfare contrattuale	396	66%	74	60%	154	65%	101	55%
promozione della persona e della famiglia	208	34%	50	40%	82	35%	81	45%
totale frequenza argomenti	604		124		236		182	

Tabella 22

welfare contrattuale	FEMCA tot	%FEMCA	moda	%moda	chimica	%chimica	energia	%energia
previdenza complementare	146	37%	20	27%	48	31%	78	46%
assistenza sanitaria	140	35%	17	23%	50	32%	73	43%
carrello della spesa	33	8%	12	16%	16	10%	5	3%
mensa	55	16%	16	22%	30	19%	9	5%
trasporti	22	5%	9	12%	10	6%	3	2%
totale argomenti trattati	396		74		154		168	

Tabella 23

promozione della persona e della famiglia	FEMCA tot	%FEMCA	moda	%moda	chimica	%chimica	energia	%energia
maternità, paternità, congedi, permessi	84	40%	28	56%	29	35%	27	36%
ludo teca, asili nido	23	11%	6	12%	9	11%	8	11%
rimborso spese scolastiche, borse di studio	79	38%	10	20%	37	45%	32	42%
malattia, handicap, categorie protette	22	10%	6	12%	7	9%	9	12%
totale frequenza argomenti	208		50		82		76	

Commento:

L'argomento welfare è un tema complesso e articolato. Abbiamo valutato quanto la formula tradizionale di "welfare contrattuale" si stia affermando e quanto l'attenzione alla promozione della persona e della famiglia stia contrattualmente crescendo.

- 1. Nel welfare contrattuale i dati sulla previdenza complementare e l'assistenza sanitaria consegnano valori superiori all'80% degli argomenti trattati. La formula contrattuale più tipica è quella di un aumento della quota (in % o quota parte del premio produzione) che le imprese versano nei confronti dei dipendenti e una quota che consente l'allargamento delle prestazioni di assistenza sanitaria o di inclusione dei familiari.*
- 2. Il welfare però non sono solo "soldi" pagati in modo diverso ma anche tutte quelle misure che soddisfano un bisogno come ore di permesso e orari che favoriscono la genitorialità e l'assistenza ad un familiare o misure di sostegno per le spese che occorrono al mantenimento dei figli dall'asilo alla scuola, nonché misure contrattuali specifiche per portatori di handicap e legge 104.*

I valori consegnano una proporzione di 60% welfare contrattuale e 40% per la promozione della persona e della famiglia. Un grande divario si presenta per questo capitolo tra piccole e grandi imprese, dove per le piccole realtà si affacciano proposte di contrattazione territoriale che ne consentirebbero uno sviluppo più compiuto nei confronti dei lavoratori.

6 Ristrutturazioni e riorganizzazioni.

La crisi che nell'ultimo decennio ha coinvolto tutta l'industria manifatturiera ha sviluppato una contrattazione "difensiva" omogeneamente diffusa su tutto il territorio nazionale. Le voci analizzate si sono soffermate sul valore qualitativo dell'agire contrattuale.

6.1 "Rotazione" - nei casi di cassa integrazione, ordinaria, in deroga, straordinaria e nei contratti di solidarietà il ruolo del sindacato è stato quello di contrattare la massima rotazione possibile e quindi la più equa redistribuzione delle ore disponibili tra i dipendenti, al fine di garantire la continuità lavorativa, nonché di reddito.

6.2 "Anticipo dell'ammortizzatore sociale" – purtroppo l'erogazione delle somme dovute al lavoratore dall'INPS, spesso sono arrivate con molto ritardo, dovuto anche al congestionamento di richieste. Laddove è stato possibile è stato contrattato l'impegno di anticipazione dell'ammortizzatore sociale, anche con percentuali più basse rispetto all'importo dovuto, mentre in condizioni di impossibilità totale dell'impresa, alcune regioni hanno istituito fondi specifici che attraverso gli accordi sindacali consentivano l'apertura di linee di credito dedicate, finalizzate all'anticipo dell'ammortizzatore sociale senza aggravio per le imprese.

6.3. "Outplacement" – strumento utilizzato nella gestione degli esuberanti in aggiunta, in alternativa o in all'interno dell'incentivo all'esodo, presente in accordi di grandi imprese industriali con importanti numeri di personale in esubero.

6.4. "incentivo all'esodo" – è la voce più diffusa nelle procedure di mobilità e indica una somma economica contrattata collettivamente in diverse formule: uguale per tutti, per numero di mensilità di stipendio, per anzianità aziendale o anagrafica, ammontare gradualmente ridotto nel periodo di accettazione (più alto all'inizio della procedura e inferiore al termine della stessa). L'incentivo all'esodo è la somma utile a concludere un atto transattivo di conciliazione fra lavoratore e impresa al termine del rapporto di lavoro che si è concluso con un provvedimento di licenziamento (per adesione volontaria e non), utile a ridurre drasticamente le possibili vertenze di lavoro scaturenti l'atto di licenziamento stesso.

6.5 "accompagnamento alla pensione" – questa voce ha visto non solo trattare somme di incentivo all'esodo, ma anche percorsi gradualmente concordati di avvicinamento alla data del requisito pensionistico, intervenendo sugli orari o periodi di lavoro.

6.6. "accordi in deroga" – in molte aziende in crisi, con prospettive concrete di ripresa dell'attività produttiva, sono stati sottoscritti accordi in deroga alla legge e al CCNL che hanno consentito in molti casi di governare congiuntamente il costo del lavoro. Gli istituti principalmente trattati sono state la rivisitazione temporanea dei superminimi, degli aumenti del CCNL, delle maggiorazioni di straordinario e allargamento del periodo di progressione dell'inquadramento contrattuale in più anni rispetto a quanto previsto dal CCNL.

Tabella 24

RIORGANIZZAZIONI E RISTRUTTURAZIONI	FEMCA tot	%FEMCA	moda	%moda	chimica	%chimica	energia	%energia
Rotazione	48	16%	37	29%	11	9%	0	0%
anticipo integrazione ammortizzatore	47	16%	29	22%	17	14%	1	2%
outplacement	29	10%	3	2%	16	13%	10	22%
accompagnamento alla pensione	43	13%	9	7%	21	17%	13	28%
incentivo all'esodo	83	28%	27	21%	43	34%	13	28%
accordi in deroga	50	17%	24	19%	17	14%	9	20%
totale argomenti trattati	300		129		125		46	

Commento:

Il campione di accordi analizzati consegna un dato che mostra quanto una fase di crisi richieda un intervento contrattuale complesso e articolato.

Negli accordi di ammortizzatori sociali, la rotazione e l'anticipo dell'ammortizzatore sociale sono le due voci più rilevanti, non necessariamente coesistenti.

La gestione degli esuberanti ha visto il diffondersi di pratiche di outplacement, di cui però le verifiche non hanno riscontrato risultati molto positivi. Registriamo un rallentamento di accordi specifici sull'accompagnamento pensionistico, rallentamento causato dai ripetuti interventi normativi che hanno allungato l'età lavorativa del lavoratore e dato per alcuni anni mancanza di certezza dei tempi e degli importi.

L'incentivo all'esodo rimane l'istituto contrattuale più largamente diffuso.

Gli accordi in deroga vedono uno sviluppo localizzato nelle aree dell'ex cassa del mezzogiorno, dove purtroppo registriamo una diffusione di contratti "pirata", particolarmente svantaggiosi per i dipendenti in termini salariali (-30%) e di diritti. La pratica contrattuale della deroga consente quindi di contenere, in parte, la migrazione di imprese che spinte dal contenimento ossessivo dei costi adottano tali contratti regolarmente depositati presso il CNEL.

Conclusioni.

La redazione del “I rapporto della contrattazione aziendale” è parte del metodo di contrattazione della nostra agire sindacale. Aver analizzato 956 accordi significa aver preso in esame 4,59 accordi a settimana per quattro anni, quindi è come se avessimo analizzato quasi un accordo al giorno per quattro anni. L’analisi dei contenuti, l’elaborazione sistematica dei dati e le valutazioni che si possono trarre consentono una importante verifica del lavoro svolto nonché una impostazione delle future politiche contrattuali che ci attendono.

Le opportune considerazioni che si possono trarre sono:

1. L’importanza della diffusione delle relazioni industriali a livello aziendale (63% degli accordi) segnala una importante forma di partecipazione dei lavoratori alla vita dell’impresa. È in questo ambito che si determinano anche le politiche industriali di settore che trovano poi la loro declinazione e concreta attuazione a livello aziendale come la bilateralità, responsabilità sociale d’impresa e ambientale, dove occorrerà nei prossimi anni riuscire ad innalzare la qualità e la quantità dei contenuti. La sfida della sostenibilità ambientale passa dall’azione congiunta e condivisa fra imprese e sindacato a livello aziendale.
2. Il Salario Variabile è la componente più importante dei premi di produzione (60% degli accordi), ma tutte le diverse formule di redistribuzione del reddito analizzate dimostrano quanto sia fondamentale la competenza tecnica di contrattualisti capaci e preparati a confrontarsi con le imprese e trovare le migliori soluzioni possibili.
3. La Produzione e l’Organizzazione del lavoro dimostrano quanto sia stata importante l’operazione di demando alla contrattazione aziendale dal contratto nazionale di tutti quegli istituti che l’impresa e il sindacato fa propri, trovando soluzioni “su misura” attraverso la contrattazione più utile ed efficace su orario e tempo di lavoro, sviluppo professionale e occupazione. Secondo noi il binomio contrattazione & organizzazione riteniamo, a dimostrazione dei numeri elaborati, sia in grado di dare risposte concrete ai lavoratori coinvolti in imprese impegnate nella sfida della evoluzione tecnologica, che oggi si chiama Industry 4.0.
4. Il welfare e la promozione della persona e della famiglia rappresentano un capitolo su cui la nostra categoria punta da tempo la propria azione, constatandone risultati positivi e margini di ulteriore crescita e sviluppo. La FEMCA prosegue l’azione di diffusione del welfare sul piano nazionale nei CCNL e sul piano aziendale, con particolare riguardo all’attenzione della persona, andando a soddisfare i suoi bisogni sia individuali che legati alla famiglia, bisogni che mutano nell’arco della vita e delle condizioni.
5. Le ristrutturazioni e le crisi hanno rappresentato una fase molto dura che ha visto coinvolti moltissimi lavoratori da noi rappresentati in moltissime vertenze aziendali. I dati dimostrano quanto ogni spazio di contrattazione, anche nella crisi, sia stato coperto.

Contrattare è il nostro mestiere e dobbiamo saperlo fare sempre meglio, perfezionando la nostra azione, avvalendoci di nuovi strumenti, facendo più rete e promuovendo sinergie fra le strutture, proseguire verso un coordinamento più dinamico che sempre più diminuisce le distanze fra il livello nazionale, il territorio e l’impresa, ma soprattutto punteremo sulla formazione dei nuovi dirigenti e su un aggiornamento continuo, per poter dare risposte vere alle persone che rappresentiamo.