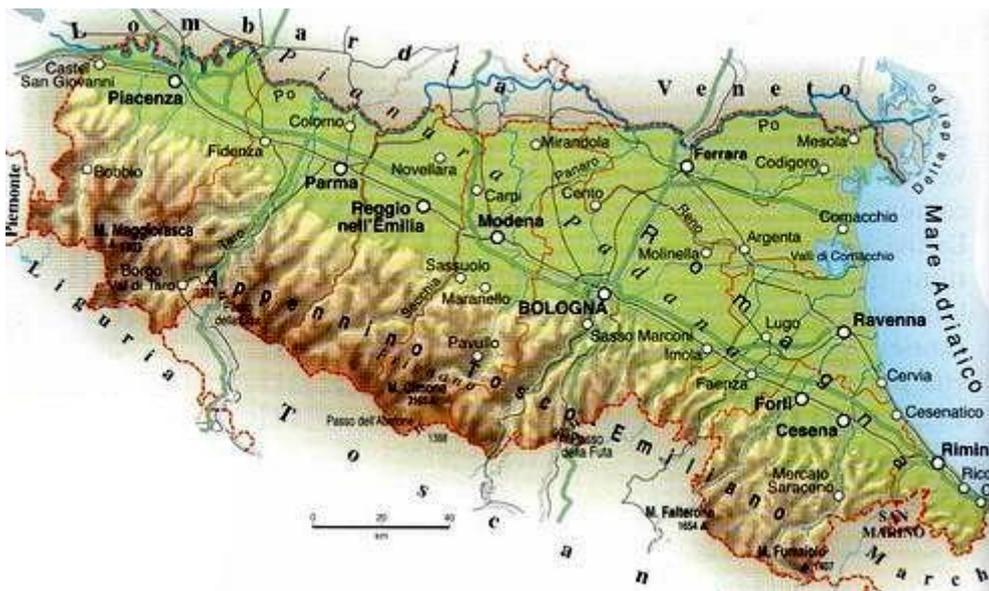


Primo rapporto

# LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA IN EMILIA ROMAGNA



**XII CONGRESSO 9-10 Maggio 2017 Cervia - Hotel Club Dante**

## Indice

Presentazione del rapporto – Emmanuele Massagli (presidente ADAPT)

Premessa – la contrattazione collettiva in evoluzione

Capitolo primo- L'Emilia Romagna

Capitolo primo – l'andamento della contrattazione in regione

Capitolo secondo – analisi di alcuni contratti collettivi

---

*Il rapporto è dedicato al dirigente e grande contrattualista della Cisl Antonio Cinosi*

## **Presentazione del rapporto**

Ricerche di ogni tipo e natura sulla contrattazione decentrata in Italia sono preziose per numerosi motivi. Il primo è che manca un monitoraggio sugli sviluppi della contrattazione di secondo livello da parte delle istituzioni pubbliche, nonostante i vincoli di deposito dei contratti imposti dalla normativa promozionale in materia, i quali tuttavia non si traducono automaticamente in trasparenza o anche solo in analisi sistematiche dei dati raccolti. Il secondo, connesso al primo, è che l'accesso alle informazioni sui contenuti contrattuali è spesso precluso ai non addetti ai lavori e al mondo della ricerca: ragione per cui non di rado la dottrina è portata a dare una rappresentazione alterata o comunque parziale della realtà contrattuale, dovendo fare i conti con quel che si ha a disposizione. Il terzo è che le parti sociali a livello nazionale dovrebbero fare tesoro delle buone prassi contrattuali praticate nelle aziende e nei territori, mettendole a sistema e raccordandole con i contratti collettivi nazionali di lavoro per creare una circolarità positiva tra i diversi livelli dell'articolazione degli assetti contrattuali.

Quando ricerche di questo tipo, poi, sono condotte dal sindacato, il valore assoluto dei risultati che ne discendono è indiscutibile. La CISL e gli osservatori nazionali che negli anni ha costituito, da ultimo l'OCSEL, non è estranea a simili esperienze. Le quali tuttavia - se si escludono alcune felici esperienze come quella lombarda - scontano la mancata caratterizzazione territoriale delle analisi svolte. Il che rappresenta un limite se si considera che il nostro sistema di capitalismo, prima ancora che di relazioni industriali, si connota per un marcato territorialismo fatto di network socio-politici che plasmano i rapporti tra impresa, lavoratori e istituzioni locali con esiti che cambiano da Provincia a Provincia, oltreché da Regione a Regione.

La ricerca della CISL Emilia Romagna si inserisce nel quadro di queste considerazioni consegnandoci un interessante spaccato sulla contrattazione collettiva decentrata in una delle regioni a più alta densità industriale del Paese, con una forte tradizione di sindacalismo, con aperture sulla percezione che, dal basso, la confederazione locale ha della evoluzione delle dinamiche sindacali e contrattuali a livello nazionale. Una percezione che conferma e rilancia quella concezione pluralista e partecipativa del contratto collettivo quale strumento di normazione del conflitto attraverso cui la CISL si è fatta promotrice da sempre di una filosofia di azione collettiva tesa a concorrere alla creazione oltre che alla distribuzione del valore e degli incrementi produttivi raggiunti sotto forma di diritti e aumenti retributivi.

Sia gli operatori che gli studiosi delle relazioni industriali potranno trarre beneficio da questo contributo, con l'auspicio che sia soltanto il primo di una lunga serie e che possa innescare un effetto imitativo da parte delle strutture confederali su tutto il territorio nazionale.

*Emmanuele Massagli*

*(Presidente ADAPT)*

## **Premessa - la contrattazione collettiva in evoluzione**

### **Evoluzione della contrattazione collettiva**

Per la nostra organizzazione la contrattazione collettiva è lo strumento da privilegiare per la normazione delle relazioni di lavoro e per la risoluzione dei conflitti. Fu la Cisl già all'atto della sua costituzione, negli anni 1950, a indicare l'obiettivo di aumentare i salari reali legandoli alla produttività aziendale (indicatore di competitività dei sistemi produttivi).

La Cisl indicò quale strumento per perseguire questo fine la contrattazione collettiva tra le parti sociali, organizzata su due livelli tra loro integrati (nazionale e aziendale), riguardante tutti gli aspetti del rapporto di lavoro, prevedendo anche strumenti di conciliazione e arbitrato per affrontare eventuali controversie senza sovraccaricare un apparato giudiziario non tra i più efficaci a livello europeo.

Inoltre, nell'idea dei padri fondatori del nostro sindacato questo tipo di contrattazione avrebbe dovuto prevedere la nascita di organismi comuni che avrebbero dovuto consentire la partecipazione attiva da parte dei lavoratori al governo delle imprese, come, peraltro, previsto dall'articolo 46 della Costituzione. In tal modo, gli stessi lavoratori avrebbe avuto modo di contribuire a determinare l'organizzazione del lavoro. A tal fine, già nel 1954 furono proposte le Sezioni aziendali sindacali (Sas), cioè nuclei della Cisl nei luoghi di lavoro con lo scopo di guidare la contrattazione aziendale.

L'idea di diffondere la contrattazione collettiva nelle aziende e sul territorio fu inizialmente osteggiata sia dalla CGIL (che vedeva in questa pratica il rischio di frazionare il proletariato e indebolirne la carica rivoluzionaria) che dalla Confindustria (consapevole dei risvolti economici e di condizionamento da parte dei lavoratori e dei loro rappresentanti della proposta Cisl). Fu così che fu necessario attendere il Protocollo Intersind - Asap/Federazione di categoria dei metalmeccanici del 1962 per assistere al primo esperimento di diffusione della contrattazione "articolata" in linea con la proposta Cisl. Tale accordo quadro fu realizzato nell'ambito dell'industria a capitale pubblico del gruppo IRI in virtù di matrici culturali comuni tra i manager di quelle aziende e i sindacalisti della Cisl.

Il protocollo, oltre a rompere l'ostracismo confindustriale all'idea dell'articolazione contrattuale, introdusse dunque per la prima volta una disciplina organica della contrattazione collettiva in cui un ruolo rilevante veniva rivestito anche dalla contrattazione decentrata, che in ogni caso – condizione che fu posta dalla Cgil per aderire al modello organizzato su due livelli – doveva comunque avere una funzione preminentemente integrativa rispetto al contratto collettivo nazionale<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Fu il CCNL dell'industria metalmeccanica del 1963 a conseguire la storica conquista del diritto alla contrattazione aziendale anche nel "mondo Confindustria", pur limitandolo alle aziende sopra i 200 dipendenti. Tale soglia,

La riaggregazione del modello contrattuale secondo l'intuizione della Cisl delle origini fu conseguita unicamente nel biennio 1992-1993, caratterizzato da una crisi verticale del sistema politico – amministrativo e dell'economia nazionale, dopo un ventennio di inflazione crescente. L'economia dovette fronteggiare la più grave crisi occupazionale del dopoguerra, connessa con l'adesione al "grande mercato unico europeo". Tali drammatici eventi indussero i principali attori delle relazioni industriali a darsi nuove regole, superando le pregiudiziali di natura ideologica che sino ad allora avevano impedito la concretizzazione di un sistema all'altezza delle nuova fase. Il protocollo del 23 luglio 1993, conosciuto da molto come "carta costituzionale" delle relazioni industriali nel nostro paese, sanciva i due livelli contrattuali, con diverse funzioni sia per tempi che per contenuti (contratto nazionale e contratto decentrato); incrementi salariali legati, per il secondo livello, alla produttività; nuove forme di flessibilità e nuove regole per l'elezione dei rappresentanti dei lavoratori nelle aziende. Peraltro, uno dei punti di forza dell'accordo (assolutamente sottovalutato all'epoca) fu quello di prevedere al suo interno un meccanismo di valutazione e revisione, affidato a una commissione presieduta dall'autorevole professor Gino Giugni (già tra gli estensori del protocollo Intersind e tra i padri dello Statuto dei Lavoratori del 1970).

Fu il rapporto della commissione Giugni (del 1997) ad evidenziare la necessità di rivedere l'accordo del 1993, certamente di successo relativamente al raggiungimento degli obiettivi macro-economici (con l'ingresso nell'area dell'euro e una dinamica retributiva guidata dal tasso di inflazione programmata), ma con insufficienti risultati a livello micro-economico (incremento della produttività e dei salari). Insoddisfacente era ritenuto, in particolare, lo sviluppo della contrattazione decentrata, aziendale o territoriale, non solo per il limitato grado di estensione ma anche per le erogazioni prevalentemente non variabili, cioè non legate ai previsti parametri di produttività, qualità e redditività delle imprese. Al fine di rilanciare il secondo livello contrattuale, la Commissione proponeva quindi di assegnarle una maggiore specializzazione funzionale, con possibilità di deroghe consensuali (sul modello tedesco delle "clausole di uscita"), e di risolvere il problema della efficacia generalizzata dei contratti anche per evitare le pratiche di concorrenza sleale e dei "contratti pirata". Nel dicembre 1998 venne stipulato un accordo generale, detto "Patto di Natale". Su esplicita richiesta della Cgil vennero, però, escluse da questo accordo tutte le più importanti proposte innovative della Cisl, in particolare i mutamenti di contrattazione e relazioni industriali che miravano al decentramento e alla produttività, in linea con i suggerimenti della Commissione Giugni.

Il necessario rinnovamento della contrattazione collettiva fu affermato unitariamente con una piattaforma presentata alle associazioni datoriali a novembre 2007 (ben dieci anni dopo le considerazioni della commissione Giugni). Malgrado ciò, l'accordo che si concluse con Confindustria a gennaio 2009 non fu siglato dalla Cgil. Fu la Cisl (insieme alla Uil) ad assumersi la responsabilità di avviare il rinnovamento del modello contrattuale.

---

comunque, non impedì negli anni a seguire alla Cisl di stipulare numerosi contratti anche in imprese con meno di 200 addetti.

In estrema sintesi<sup>2</sup>, le differenze principali rispetto al modello del luglio 1993, di cui si mantenne però l'impianto bipolare della struttura contrattuale (rinviando alle successive intese interconfederali la definizione del secondo livello), furono :

- la durata triennale dei contratti collettivi nazionali e di secondo livello, superando la precedente distinzione tra quadriennio normativo e biennio economico, ed evitando la sovrapposizione tra cicli negoziali nazionali e decentrati;
- l'abbandono del tasso di inflazione programmato, come riferimento per la dinamica dei minimi retributivi nazionali e delle tariffe governate dall'attore pubblico;
- l'utilizzo, in luogo del tasso di inflazione programmato, di un indicatore previsionale di inflazione, costruito sulla base di un indice europeo, depurato della dinamica dei prezzi dei prodotti energetici importati, la cui definizione è affidata dalle parti ad un soggetto terzo (IPCA);
- lo stesso soggetto (e non le parti, come in precedenza) verifica l'esistenza di eventuali scarti tra inflazione prevista e inflazione reale, sempre depurata dei prezzi dei prodotti energetici importati, mentre la verifica della "significatività" di tali eventuali scostamenti è effettuata in sede paritetica a livello interconfederale, con eventuale recupero entro la vigenza di ciascun contratto nazionale (non per il pubblico impiego) ovvero ogni tre anni invece che ogni due come nell'assetto precedente ;
- l'affidamento della effettività della diffusione della contrattazione di secondo livello alle incentivazioni fiscali e contributive dei programmi concordati tra le parti per il raggiungimento di obiettivi di produttività, redditività, qualità, efficienza, efficacia, competitività (anche qui vi sono differenze per quanto riguarda il settore pubblico);
- la possibilità di introdurre nelle successive intese interconfederali e di categoria, sempre ai fini della effettività della diffusione della contrattazione di secondo livello, elementi economici di garanzia fissi, che potranno essere tramutati in salario variabile di produttività qualora contrattati al secondo livello (si tratta dell'Elemento economico di Garanzia Retributiva che dal 2009 viene disciplinato attraverso la determinazione nei CCNL di un importo erogabile ai dipendenti di aziende prive della contrattazione collettiva di secondo livello, a condizione che non abbiano percepito trattamenti economici aggiuntivi al CCNL);
- la possibilità di prevedere procedure e condizioni per modificare singoli istituti economici o normativi definiti nei contratti nazionali di categoria, al fine di governare, nel territorio o in azienda, situazioni di crisi o per favorire lo sviluppo economico e occupazionale (derogabilità del contratto nazionale);
- l'apertura (storica per un accordo sottoscritto con Confindustria) alla possibilità di concludere contratti territoriali, per i quali viene previsto che i criteri di misurazione e valutazione economica della produttività, della qualità e degli altri elementi di competitività, "devono essere determinati sulla base di indicatori assunti a livello territoriale con riferimento alla specificità delle imprese del settore".

---

<sup>2</sup> CESOS, Le relazioni sindacali in Italia e in Europa, Rapporto 2008-2009

L'intesa del 2009 costituì comunque il riferimento per il rinnovo dei CCNL del periodo, firmati (salvo eccezioni) dalle categorie della Cgil, benché costruiti con le nuove regole.

Il successivo intervento legislativo del Governo in materia di "contrattazione di prossimità", contenuto nell'ambito della terza manovra estiva di correzione dei conti pubblici varata nel corso dell'estate 2011 (art. 8 del decreto-legge 13 agosto 2011, n. 138, convertito, con modificazioni, dalla legge 14 settembre 2011, n. 148), fu vissuto dalle parti sociali come un "intervento a gamba tesa", in quanto rimise in discussione l'equilibrio fra contrattazione nazionale e contrattazione di secondo livello raggiunto con gli accordi fra le parti sociali, introducendo unilateralmente la possibilità per la contrattazione di secondo livello di sottoscrivere "specifiche intese" per definire materie inerenti l'organizzazione del lavoro e della produzione in azienda anche in deroga alle disposizioni di legge e alle relative regolamentazioni contenute nei CCNL.

Nel 2011 le condizioni di contesto (il terribile impatto della crisi globale sulla società e l'economia italiana, il cambiamento del Governo) resero possibile la sottoscrizione di un accordo che recuperò anche la Cgil alla nuova impostazione, che si tentò di completare nel 2012 con il patto per la produttività, che applicava una delle misure prospettate dall'accordo del 2009 (ovvero la defiscalizzazione/decontribuzione del salario variabile contrattato al secondo livello). Anche in questo caso la Cgil decise di non siglare il testo, anche se da allora si cominciò a sostenere con misure specifiche fiscali e contributive la contrattazione collettiva per l'incremento della produttività attraverso il taglio di tasse e contributi previdenziali. Tale accordo ribadì la necessità condivisa di stabilire un sistema di misurazione della rappresentatività delle organizzazioni sindacali che tiene conto del dato associativo e di quello elettorale.

Il percorso di attuazione dell'accordo del 2011 ebbe tra le sue pietre miliari l'Accordo Interconfederale del 10 gennaio 2014 (c.d. "Testo unico sulla rappresentanza") firmato da Confindustria, CGIL, CISL e UIL, nel quale, oltre a fissare le regole per la misurazione della rappresentatività dei sindacati, si ribadiva che "la contrattazione collettiva aziendale si esercita per le materie delegate e con le modalità previste dal contratto collettivo nazionale di lavoro di categoria o dalla legge".

Lo scenario macroeconomico in evoluzione e la sfida della produttività (vedi paragrafo successivo) hanno posto la sfida di un'ulteriore revisione del modello contrattuale. Fu la Cisl nel 2015 a lanciare una sua piattaforma per il rinnovamento della contrattazione collettiva. Vi si proponeva di immaginare la contrattazione come volano dello sviluppo e non più solamente come leva di redistribuzione del reddito. Era, inoltre, chiaramente evidenziata la necessità di considerare i salari tabellari definiti dai CCNL quali riferimenti alternativi all'ipotesi, allora agitata da chi riteneva opportuno disintermediare il lavoro e la società, del salario definito per legge<sup>3</sup>. La Cisl ha sempre paventato il rischio che l'affermarsi di questa prospettiva potesse erodere forza alla contrattazione collettiva.

---

<sup>3</sup> Ricordiamo che la legge n.183/2014 (c.d. Jobs Act) aveva previsto tra le varie novità anche l'introduzione di un salario minimo orario fissato per legge.

Il 14 gennaio 2016 si arrivò alla presentazione di una piattaforma unitaria per il rinnovo della contrattazione collettiva (“Un moderno sistema di relazioni industriali. Per un modello di sviluppo fondato sull’innovazione e la qualità del lavoro”), sostanzialmente ricalcata sulle ipotesi precedentemente presentate dalla Cisl. Gli aspetti qualificanti che vengono proposti per il nuovo modello contrattuale erano i seguenti :

- Innovazione - maggiori sinergie trasversali, valorizzazione delle buone prassi tra i diversi contratti collettivi.
- Inclusività – tutela di tutte le forme contrattuali presenti nello stesso luogo di lavoro (stabilità occupazionale, superamento della polarizzazione tra tutelati e non tutelati).
- Articolazione – conferma dei due livelli della contrattazione collettiva (CCNL + contratto aziendale o territoriale o di sito o di filiera).
- Differenziazione – flessibilizzare il sistema delle relazioni industriali a fronte di un ampliamento delle diversità settoriali, dimensionali, territoriali, di mercati di approvvigionamento e di vendita e organizzative – superamento dell’idea di un modello unico, propria dell’accordo del 1993 e di quelli successivi. Insomma, l’ipotesi è quella di costruire un modello contrattuale *taylor made*, cioè su misura.
- Esigibilità - delle nuove regole, con un maggior ruolo negoziale di RSU/RSA.

Gli assi tematici proposti sono diversi e costituiscono un ampio menu per le parti sociali per lo sviluppo della contrattazione collettiva futura.

- Difesa e crescita dell’occupazione – con particolare riferimento ai soggetti più deboli nel mdl : donne, giovani, disoccupati ultra 50enni.
- Miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza sul lavoro.
- Incremento del valore aggiunto dei prodotti e dei servizi (produttività, competitività, qualità, ...).
- Difesa e rafforzamento dei livelli salariali.
- Conciliazione tra tempi di lavoro ed extra lavorativi.
- Inclusione del lavoro frammentato e autonomo nelle tutele.
- Rafforzamento delle politiche attive e della formazione professionale – la qualità delle produzioni si ottiene solo con la qualità del capitale umano – attraverso la contrattazione collettiva è importante :
  - affermare il diritto all’apprendimento lungo tutto l’arco di vita
  - sviluppare la sinergia con i fondi interprofessionali - aumentare la quantità e la qualità degli accordi aziendali/settoriali/territoriali/di distretto e dei progetti formativi delle aziende – progetti per percettori di ammortizzatori sociali e per *outplacement*
  - sperimentazione di percorsi di alternanza scuola/lavoro (vedi anche apprendistato riformato dal *jobs act*)
  - prevedere iniziative formative che coinvolgano in modo più diffuso il maggior numero possibile di delegati sindacali nelle aziende e nei territori – sperimentare formazione congiunta delegati – management
- Orari di lavoro.
- Inquadramenti.

- Concertazione sul territorio con le istituzioni e le associazioni imprenditoriali per la definizione di politiche per lo sviluppo delle attività produttive
- Potenziamento dell'utilizzo del contratto di solidarietà espansiva
- La contrattazione collettiva negli appalti deve sviluppare i seguenti obiettivi :
  - applicazione del contratto prevalente
  - mantenimento della clausola sociale nei cambi di appalto
  - definire la continuità del contratto di lavoro in caso di cambio appalto in deroga al *jobs act* - Dlgs. 23/2015, per la difesa dei diritti acquisiti;
  - ricomposizione della rappresentanza (Rsu/Rsa) e mantenimento dei Ccnl di riferimento, ricomponendo le differenze attraverso la contrattazione di II livello
  - responsabilità solidale in capo alla ditta appaltante per l'intero ciclo lavorativo
- Sviluppo della bilateralità :
  - razionalizzare, rendere sostenibile economicamente il sistema, rendere il sistema trasparente e rendicontabile, utilizzare le risorse per i fini contrattualmente previsti (si veda ad es. l'accordo con Confcommercio sulla *governance* del sistema del settore)
  - sviluppare nuove funzioni per un mdl sempre più flessibile : politiche attive, sostegno al reddito, integrazione ammortizzatori sociali ordinari, percorsi flessibili di entrata/uscita dal lavoro (ad es. uno stesso lavoratore a tempo determinato potrebbe transitare per più aziende del medesimo distretto, settore, filiera ...)
- Sviluppo del welfare contrattuale :
  - necessaria una lettura preventiva dei bisogni dei lavoratori del settore/territorio /distretto
  - rilancio previdenza complementare, specie nei confronti dei giovani – risorse della previdenza complementare a sostegno dell'economia reale – accorpamento fondi pensione
  - fondi sanitari integrativi da accorpare

L'approvazione della piattaforma unitaria e l'apertura del confronto di merito con tutte le principali associazioni datoriali ha portato a risultati tangibili<sup>4</sup>, ma è stata anche un primo passo per rilanciare il ruolo delle parti sociali nel nostro Paese. Anche a seguito di questa determinazione è progressivamente mutato l'atteggiamento dei decisori politici nei confronti della contrattazione collettiva e dei corpi intermedi.

Le due ultime leggi "finanziarie" (2016 e 2017) hanno non solo rilanciato gli interventi a favore del salario variabile contrattato e finalizzato a sostenere l'incremento della produttività, ma, per la prima volta, hanno previsto e sostenuto concretamente le misure per stabilire nelle aziende (per ora solo del settore privato) misure di welfare contrattuale. La valenza di questo intervento è relevantissima su almeno tre piani : trattasi a tutti gli effetti di una politica di aumento salariale; è, al contempo, un'azione di riduzione di costo del lavoro e, infine, è un potenziale strumento di risindacalizzazione aziendale (un'analisi più accurata dei fabbisogni dei lavoratori, necessaria per la

---

<sup>4</sup> Si segnala la definizione di nuovi modelli contrattuali concordati con le associazioni dell'artigianato (23 novembre 2016) e con Confcommercio (24 novembre 2016).

costruzione di un efficace piano di welfare aziendale, è presupposto per essere più in sintonia con i bisogni e le aspettative dei lavoratori e delle lavoratrici).

### **Le sfide della produttività e della deflazione**

Il contesto in cui la contrattazione collettiva agisce è condizionato da molte variabili, tra cui l'andamento dell'economia risulta essere quella maggiormente influente.

Per la crescita di lungo periodo, il tema cruciale è quello della produttività, che, fondamentalmente, trae origine dalle innovazioni. Il concetto di produttività va inteso come "valore aggiunto per ora lavorata" e non, semplicisticamente, come "quantità di pezzi sfornati all'ora", concezione che Luciano Gallino definiva opportunamente "da Tempi Moderni"<sup>5</sup>.

Il grande sociologo torinese recentemente scomparso era ben consapevole del fatto che l'incremento della produttività, non deriva affatto dal lavorare più ore o più in fretta, quanto "dal tipo di prodotto che un'impresa sa inventare o sviluppare; dai mezzi di produzione che si utilizzano, dalla strutturazione complessiva dei processi di fabbricazione; infine dall'organizzazione del lavoro. In altre parole, è strettamente legata all'entità degli investimenti in ricerca e sviluppo, sia del pubblico che del privato"<sup>6</sup>.

Come afferma Paul Krugman: "la produttività non è tutto, ma nel lungo periodo è quasi tutto. Per una nazione la capacità di migliorare il suo tenore di vita nel tempo dipende quasi interamente dalla sua capacità di innalzare il suo prodotto per addetto, cioè la crescita della produttività"<sup>7</sup>. Sostanzialmente, è il costante aumento della produttività che assicura il costante miglioramento del benessere e del tenore di vita.

In un suo recente saggio<sup>8</sup>, Thomas Piketty ha posto in rilievo la condizione del nostro Paese a riguardo del tasso di incremento della produttività : siamo il fanalino di coda (insieme al Regno Unito) tra i grandi Paesi dell'UE (vedi immagine seguente).

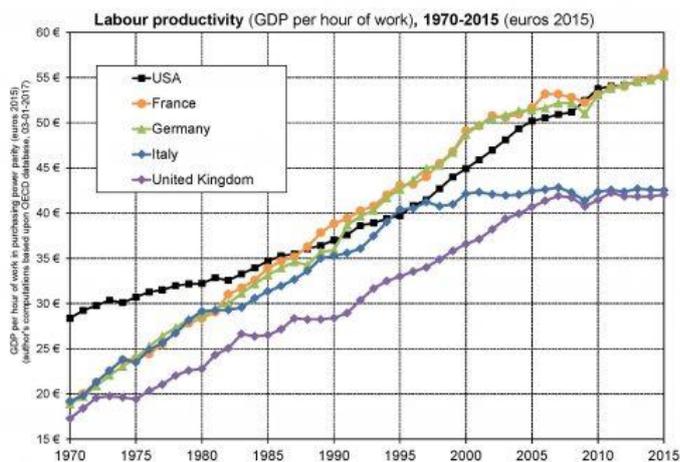
---

<sup>5</sup> Il bel riferimento a Gallino è tratto dall'articolo di Tomassetti, P. , Di cosa parliamo quando parliamo di produttività in bollettino ADAPT, 13 marzo 2017

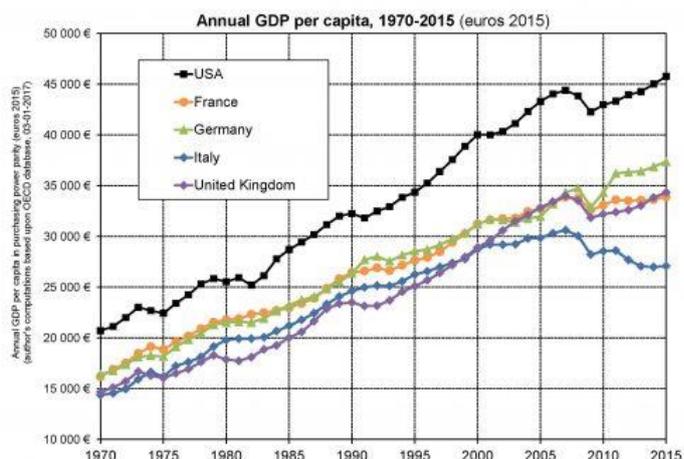
<sup>6</sup> Gallino, L. , La lotta di classe dopo la lotta di classe , Laterza (Rm-Bari), 2013

<sup>7</sup> Krugman, P. , Il silenzio dell'economia, Garzanti Milano 1991, pagina 23

<sup>8</sup> <http://piketty.blog.lemonde.fr/2017/01/09/of-productivity-in-france-and-in-germany/>



Naturalmente, questa condizione ha dei riflessi rilevanti anche nei confronti del PIL pro capite (e quindi dello sviluppo) che, come si può notare dal grafico seguente, ha subito una contrattazione nel nostro paese parallela a quella della produttività.



Uno dei motivi principali del progressivo declino della produttività del lavoro italiana pare risiedere nella bassa produttività totale dei fattori : ovvero nella rilevante incapacità strutturale di metter insieme, di integrare lavoro, tecnologie, organizzazione del lavoro . La perdita si può dire derivante dalla carenza di produttività inter - funzionale.

Si è, dunque, assistito a un cambiamento strutturale della nostra economia che è cresciuta soprattutto grazie all'apporto di una quantità maggiore di fattori produttivi (specie del lavoro a basso costo) piuttosto che a seguito di un miglioramento delle tecnologie produttive o all'introduzione di nuovi modelli organizzativi<sup>9</sup>. Naturalmente non tutti i comparti produttivi hanno contribuito a questa dinamica negativa: la manifattura ha mantenuto tassi di crescita della produttività superiori ai servizi che, pure, in altri sistemi socio – economici sono l'ambito nel quale

<sup>9</sup> Vedesi : Progetto CNEL-ISTAT sul tema - Produttività, struttura e performance delle imprese esportatrici, mercato del lavoro e contrattazione integrativa - (2016) : [https://www.istat.it/it/files/2016/03/Report\\_Cnel\\_Istat1.pdf](https://www.istat.it/it/files/2016/03/Report_Cnel_Istat1.pdf)

l'efficienza cresce maggiormente grazie alle nuove tecnologie. Nel 1995-2014, il settore dei servizi professionali ha fornito un contributo negativo alla crescita aggregata (-0,3%) alla cui dinamica si sono associati i settori dell'istruzione e della sanità.

Purtroppo la decrescita infelice della produttività non è un fenomeno transitorio : sino alla prima metà degli anni 1990 il sistema economico italiano era efficiente nelle attività a basso contenuto tecnologico e l'efficienza produttiva era strettamente legata alla piccola dimensione delle imprese. Nel frattempo l'economia mondiale ha subito una trasformazione profonda a causa della globalizzazione della produzione che ha messo a dura prova la competitività delle piccole e medie imprese. A ciò si è associato l'affermarsi delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che hanno avvantaggiato maggiormente le imprese di dimensione medio-grandi. Di conseguenza il modello di business della metà degli anni novanta è diventato inadeguato ed ha contribuito all'erosione della competitività dell'economia italiana.

Siamo già in una nuova "età dell'oro" per le economie avanzate baricentrate su ciò che da tempo viene definita "economia della conoscenza", la cui affermazione è conseguente alla progressiva digitalizzazione dei processi produttivi. Nel mondo globalizzato si affermano i Paesi che più si rivelano dotati di conoscenza perché meglio dimostrano di saper gestire le risorse, nazionali e globali. Diventa necessario adottare la prospettiva in cui creazione, acquisizione e trasmissione di conoscenza – ovvero i processi di ricerca e di apprendimento – assumano rilevanza economica cruciale; e, di conseguenza, adottare della conoscenza una visione processuale, effettuale e sociale, che inquadra l'apprendimento come processo collettivo. "Un processo che, ad esempio, individua la capacità del lavoratore di applicare, in associazione con altri, la propria intelligenza e i risultati della ricerca al conseguimento di obiettivi desiderabili a livello di team di lavoro, reparto, impresa, territorio, Paese"<sup>10</sup>. L'innovazione organizzativa, in qualunque versione la si declini, prevede quale asset fondamentale per la produzione del valore la gestione della conoscenza all'interno dei processi produttivi al fine di trasformarla in competenza, innescando un ciclo di apprendimento secondo la logica della *learning organization*: espandere continuamente la capacità dell'impresa di creare il proprio futuro e aumentare continuamente, attraverso l'apprendimento, la capacità dei lavoratori di raggiungere i risultati che si prefiggono. Il sociologo delle organizzazioni Gareth Morgan direbbe che si va verso "organizzazioni cervello"<sup>11</sup>.

L'economia digitale richiede, però, che le organizzazioni, le imprese e i lavoratori (e i futuri lavoratori) si adattino (e vengano accompagnati nell'adattamento) ai cambiamenti indotti dalla tecnologia nella struttura delle nostre economie. Dunque i guadagni di produttività derivanti dalle nuove tecnologie sono in realtà molto forti, ma devono avere il tempo per essere assorbiti dai sistemi economici.

Nonostante gli obiettivi della strategia UE di Lisbona, riproposti anche dal Piano "Europa 2020", abbiano imposto al nostro Paese uno sforzo sostanziale per trasformare l'Italia in un'economia basata sulla conoscenza e sull'innovazione, i dati mostrano che il divario di innovazione rispetto

---

<sup>10</sup> Tronti, L. , Innovazione organizzativa, partecipazione, riforma delle relazioni industriali , Nota Isril 12/2016

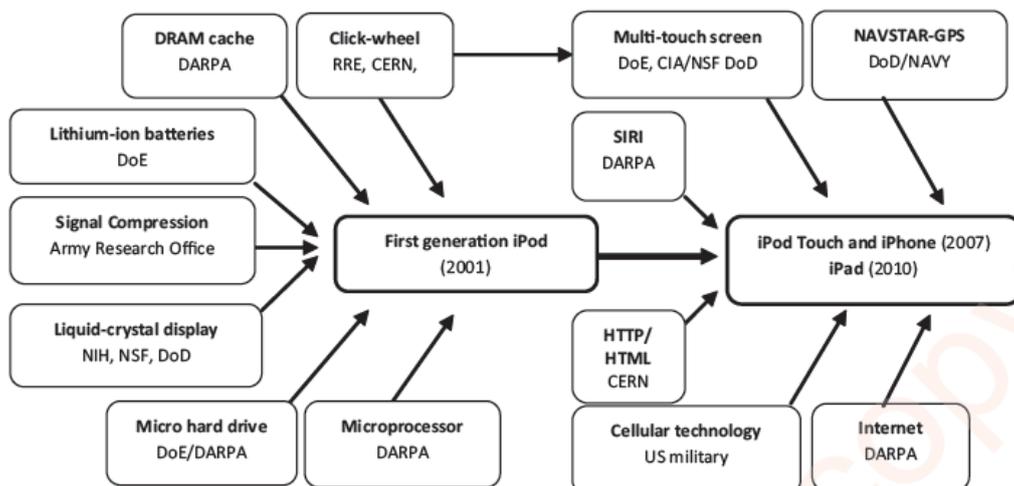
<sup>11</sup> Morgan, G., Images. Le metafore dell'organizzazione, F. Angeli (Mi), 2002

agli altri paesi europei è ancora ampio. Le caratteristiche strutturali dell'economia italiana (tessuto produttivo eccessivamente frammentato) associate ad una politica economica debole a sostegno della ricerca e sviluppo hanno ostacolato la transizione naturale verso l'innovazione.

È da tempo che la Cisl pone la questione del necessario incremento degli investimenti pubblici a favore dell'innovazione. Lo Stato, infatti, può farsi promotore con successo di ricerca e progresso tecnico, come documentano gli studi di Mariana Mazzucato<sup>12</sup>, come dimostra la storia dell'*iPhone*.

Lo schema riprodotto di seguito illustra come la gran parte delle tecnologie oggi inserite nel noto prodotto commercializzato da Apple derivino dalla ricerca e sviluppo effettuato da più amministrazioni pubbliche, molte delle quali dipendenti dall'esercito statunitense, tra cui la *Defense Advanced Research Projects Agency, DARPA*, che le ha messe a disposizione pressoché a costo zero alla creatività e allo spirito imprenditoriale di Steve Jobs.

**Figure 13.** Origins of popular Apple products



Source: Author's own drawing based on the OSTP diagram 'Impact on Basic Research on Innovation' that illustrates the benefits of basic research on innovation (2006, 8).

Lo stesso si potrebbe dire di molti grandi player dell'economia digitalizzata. Ad esempio i due geniali inventori di Google, Larry Page e Sergey Brin, svilupparono l'algoritmo alla base del motore di ricerca nell'ambito e grazie alle borse di studio di un'amministrazione pubblica, la *U.S. National Science Foundation*.

L'idea di Stato imprenditore è quella di un soggetto pubblico in grado di favorire e guidare l'innovazione, assumendosi rischi, perché non si può sapere prima quali saranno i risultati. A differenza, però, del *venture capital*, che è diventato sempre più impaziente (e speculativo), ovvero si aspetta di avere risultati positivi entro un arco di tempo che non supera i tre anni, lo Stato, ad esempio attraverso banche di investimento costituite *ad hoc*, può invece permettersi di

<sup>12</sup> Mazzucato M., *Lo Stato innovatore*, Laterza (Bari), 2013

essere paziente. Cioè di attendere più a lungo il ritorno sugli investimenti effettuati. Secondo la Mazzucato “proprio perché si assume dei rischi, secondo me lo Stato ha diritto di condividere parte dei profitti ottenuti dall’impresa che ha goduto di un prestito “paziente”. Non ci sarebbe niente di male se un suo prestito venisse remunerato. Con queste risorse potrebbe, ad esempio, tamponare le falle eventualmente prodottesi in altri progetti di innovazione che non fossero stati coronati dal successo. Alla fine di un processo così concepito, il *tax payer* - il cittadino contribuente - non avrebbe buttato via neanche un centesimo del suo denaro, mentre lo sviluppo economico del paese in cui vive sarebbe stato favorito dal successo delle imprese innovative che avrebbero goduto dell’aiuto fornito, in modo diretto o indiretto, dai poteri pubblici”<sup>13</sup>. Purtroppo, nell’insieme delle economie avanzate, ed in particolare in Europa, il rapporto investimenti pubblici/Pil a partire dagli anni 1980 è sceso. Una tendenza che va sicuramente invertita.

Ciò non significa che il pubblico debba costruire le cattedrali nel deserto che, in Italia, abbiamo già sperimentato. Per utilizzare il linguaggio dell’economista Mazzucato bisogna fare attenzione a quelli che gli americani definiscono gli “elefanti bianchi”<sup>14</sup>.

Il quadro è ulteriormente complicato dal rischio deflazione, dovuto alla necessaria riduzione della leva finanziaria da parte di imprese, banche e famiglie, che comporta una contrazione della domanda aggregata<sup>15</sup>. La spirale della deflazione è nota (vedi schema di seguito) e comporta il rischio di una ripresa molto lenta e incerta, senza incremento dei posti di lavoro, fino al rischio di pericolose ricadute in recessione (il rischio è quello di una “trappola del ristagno” o addirittura della “spirale del declino”).



Anche in questo caso è fondamentale il compito da assegnare agli investimenti. Il sostegno ai consumi non è sufficiente, dato che, come ci insegna il grande economista Keynes la variabile

<sup>13</sup> [http://www.ildiariodellavoro.it/adon.pl?act=doc&doc=51790#.WL\\_IRfnhDcs](http://www.ildiariodellavoro.it/adon.pl?act=doc&doc=51790#.WL_IRfnhDcs)

<sup>14</sup> La Cisl ritiene importante e condivisibile il piano nazionale presentato dal Ministro Calenda, finanziato dalla Legge di Bilancio 2017, che prevede un intervento pluriennale per il periodo 2017/2020, per il quale sono previsti, anche attraverso strumenti finanziari di supporto, nuovi investimenti privati in innovazione tecnologica e digitale pari a 10 miliardi + altri 11,3 miliardi sulla ricerca nel periodo di durata del Piano. Si sostiene, inoltre, la ricerca e sviluppo, attraverso specifici crediti d’imposta.

<sup>15</sup> Berrini, A., Quale futuro. Oltre la crisi greca e la bolla cinese, Edizioni Lavoro (Roma), 2015 – l’autore con grande capacità analitica sottolinea come l’eccessivo indebitamento dell’economia mondiale sia all’origine della crisi iniziata nel 2007. La crisi non ha, infatti, rappresentato una normale recessione, ma una crisi da “deflazione da debiti”.

strategica per far ripartire l'economia e per re-inflazionarla sono gli investimenti. È a causa e grazie a questa variabile economica che le crisi cominciano e finiscono. Ritorniamo a quanto sostenuto in precedenza relativamente al tema della produttività e dell'economia della conoscenza : per uscire dalla crisi, vale a dire dalla trappola del ristagno, sono indispensabili robusti investimenti a medio-lungo termine, sia pubblici che privati. Le riforme strutturali, benché importanti, non bastano.

È necessario liberarsi dalla dittatura dell'offertismo, ovvero del pensiero di derivazione neo-liberista in base al quale per stimolare la ripresa economica è sufficiente agire sul mercato del lavoro o sul fisco<sup>16</sup>.

L'Unione Europea potrebbe, da questo punto di vista, avere un ruolo fondamentale di promozione di una nuova stagione di keynesismo con spesa pubblica qualificata per l'innovazione delle strutture produttive e delle infrastrutture materiali e immateriali.

### **Quale ruolo per il sindacato e le relazioni industriali?**

Lo scenario attuale delineato nei paragrafi precedenti presenta tali elementi di novità e di sfida che non può non interrogare il sindacato sulla sua azione. Di fronte a uno contesto di tale portata il sindacato è infatti costretto a ripensare i fondamenti stessi del suo agire. Non sono certo in discussione i valori e gli obiettivi che ispirano l'iniziativa sindacale, ma piuttosto si tratta di ripensare le modalità che permettono, oggi, di perseguirli con rinnovata efficacia.

Da un lato l'incipiente impatto delle innovazioni tecnologiche, dall'altro la profonda innovazione dei sistemi organizzativi determinano un netto cambiamento del modo di produzione, con la tendenza alla bipolarizzazione del lavoro nella società e all'interno delle imprese.

Nelle aziende in cui vengono fatte politiche del personale di tipo moderno e si riorganizzano i processi di produzione in base ai dettami dell'economia della conoscenza<sup>17</sup>, il sindacato dovrà sempre più giocare il ruolo di partner<sup>18</sup> del management. Ciò non significa appiattirsi acriticamente su chi gestisce l'organizzazione del lavoro, ma essere in grado di entrare nel merito delle questioni con competenza, discutere e realizzare forme organizzative più "umane" con cui gestire le nuove tecnologie e definire regole condivise ed eque per la partecipazione organizzativa "dal basso"<sup>19</sup>. "Un'azione sindacale non antagonistica e compatibile si misura sulla frontiera della flessibilità, una dimensione così caratterizzante del lavoro e dell'impresa odierna che non può essere rifiutata a

---

<sup>16</sup> Naturalmente un fisco più equo e meno gravoso per i lavoratori economicamente dipendenti e i pensionati è una riforma fondamentale che la Cisl chiede da tempo.

<sup>17</sup> Un esempio in questo senso è costituito dall'introduzione del WCM in FCA, ben descritto dallo studio di AA.VV. - Le persone e la fabbrica - Guerini Next (Milano), 2015. Persino la rivista "Economia & lavoro" della Fondazione Giacomo Brodolini (vicina alla Cgil) ha definito World Class Manufacturing (WCM) un modello di innovazione organizzativa perseguito con notevole successo da Fiat Chrysler in Italia e nel mondo.

<sup>18</sup> Intervista a Paolo Feltrin alla rivista "Una città" - <http://www.unacitta.it/newsite/sommari.asp?anno=2017&numero=236>

<sup>19</sup> Si veda l'intervento di Luciano Pero al Convegno "Sindacato ieri e domani. A 30 anni dal referendum sulla scala mobile" organizzato dal CNEL il 10.06.2015 (vedi : [http://www.e-koine.com/Koin%C3%A9\\_agenda%20convegno\\_10giugno2015.pdf](http://www.e-koine.com/Koin%C3%A9_agenda%20convegno_10giugno2015.pdf))

priori”.<sup>20</sup> La sfida in queste aziende è quella di “trasformare la conoscenza in competenza, il lavoro in continua capacità di miglioramento”<sup>21</sup>. La costruzione di questa motivazione richiede che la conoscenza venga considerata e gestita come un bene comune: ai lavoratori e all’impresa. “Contratti e relazioni industriali per innovarsi davvero devono acquisire il principio che, per ridurre le tensioni e i costi di piena utilizzazione della conoscenza, i lavoratori debbono potersi identificare come appartenenti ad una comunità. In generale infatti (...), lo sviluppo dell’innovazione (ovvero dell’applicazione della conoscenza) richiede che i lavoratori riconoscano la conoscenza come un patrimonio comune, da accrescere e gestire assieme all’impresa: un patrimonio cui tutti possano attingere e al quale tutti siano chiamati a contribuire; e possano quindi riconoscere l’innovazione che ne deriva come il frutto, anche economico, di quel comune patrimonio”<sup>22</sup>.

Si tratta di costruire insieme una dimensione sostenibile per la persona di partecipazione cognitiva, ovvero di «volontà e (di) capacità di acquisire, condividere e utilizzare la conoscenza (propria e dell’organizzazione) per migliorare i prodotti e i processi produttivi e organizzativi».<sup>23</sup>

I partner sociali sono pronti a dare finalmente attuazione all’innovazione organizzativa partecipata? Sono attrezzati culturalmente per farlo? È questa la domanda a cui la contrattazione collettiva deve rispondere in riferimento a queste aziende<sup>24</sup>.

Esistono, poi, ancora molte aziende in cui la concorrenza è basata sulla compressione del costo del lavoro, in cui illegalità e sfruttamento sono la norma. Naturalmente, in questi contesti non è immaginabile alcuna partnership, quanto un’energica azione finalizzata a rappresentare e a far prevalere una cornice di regole e tutele. In questi settori “cayenna” non serve “il sindacato in giacca e cravatta”<sup>25</sup>, ma un’associazione in grado di stare tra la gente e dare risposte concrete ai “perdenti della globalizzazione” (risposte anche attraverso un rinnovato welfare più attento alla povertà e alla vulnerabilità). In questi contesti il mestiere sindacale si fa più tradizionale, ma ciò non significa che non si debbano sperimentare a utilizzare strumenti nuovi, quali, ad esempio, la bilateralità con funzioni innovative<sup>26</sup>.

## **La sfida salariale**

Una sfida che la contrattazione collettiva deve certamente giocare è quella salariale : i salari reali non crescono da tempo. I dati Istat confermano che la retribuzione lorda media di un dipendente a tempo pieno, calcolata a prezzi del 2015, era pari nel terzo trimestre del 2016 a 2.464 euro mensili (poco più di 1.800 euro netti). Dieci anni prima, nel terzo trimestre del 2006, era identica: 2.463

---

<sup>20</sup> Berta, G. ,Il sindacato nell’era delle diversità La Stampa, 19 dicembre 2014

<sup>21</sup> Tronti, L., Ibidem

<sup>22</sup> Ibidem

<sup>23</sup> Ibidem

<sup>24</sup> Naturalmente ciò pone di fronte il sindacato alla necessità di rilanciare con forza la formazione dei delegati e dei sindacalisti a tempo pieno. In tal senso alla Cisl basterà recuperare l’ispirazione originaria dei propri padri costituenti (Pastore, Macario, Carniti ...).

<sup>25</sup> Feltrin, P. , Ibidem

<sup>26</sup> Esempi concreti : welfare contrattuale territoriale, gestione del mercato del lavoro e delle politiche attive, contrasto al caporalato, certificazione degli appalti ...

euro mensili. Non è solo la crisi ad avere condizionato la dinamica salariale. L'Eurostat, infatti, ha misurato che fatta 100 la retribuzione reale media di un dipendente a tempo pieno italiano nel 1995, nel 2006 l'indice aveva raggiunto il valore di 101,5.

“Dunque le retribuzioni italiane sono - da almeno 22 anni - rigide verso l'alto, insensibili alla congiuntura. Il dipendente italiano a tempo pieno (quello fortunatamente non toccato dall'enorme crescita del lavoro flessibile) guadagna oggi in termini reali più o meno quello che guadagnava nel 1995”<sup>27</sup>.

Come si diceva in precedenza e come affermato da economisti quali Berrini e Tronti, è importante che le parti sociali impugnano la “wage whip”, la frusta salariale che spinge la singola impresa alla continua riorganizzazione e al tempo stesso, moltiplicata per tutte le imprese che riesce a raggiungere, sostiene attraverso i salari la crescita dei consumi e del mercato interno. Come ben sottolineato dall'economista Berrini, riportando una posizione eminentemente keynesiana, “se si comprino ulteriormente i salari, l'economia, che è già frenata dal lato della spesa pubblica, crescerà ancora meno e gli incentivi ad investire si ridurranno ulteriormente”<sup>28</sup>.

Naturalmente la frusta salariale va accompagnata, come si diceva in precedenza da investimenti finalizzati all'innovazione e alla crescita della produttività.

Senza l'azionamento di queste due leve, l'economia italiana continuerà ad essere stagnante e a non produrre occasioni di lavoro (soprattutto per i giovani).

L'attuale mix tra politica salariale orientata al contenimento del costo del lavoro e la mancata diffusione della contrattazione decentrata, unita alla bassa propensione ad innovare di una parte non marginale del nostro tessuto imprenditoriale, ha consentito a molte aziende di rimanere competitive senza innovare e innovarsi. È necessario superare questa fase storica.

Come ha ben compreso l'economista Paolo Leon : “non c'è alcun automatismo perché si realizzi, per l'economia nel suo complesso, una distribuzione dei guadagni di produttività in modo sufficiente per ricostruire ogni volta la piena occupazione : manca una “regola aurea” che crei automaticamente questo risultato (...) è necessario un intervento che corregga il fallimento macroeconomico del mercato della forza lavoro : è questa la ragione economica principale della contrattazione” collettiva<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> Tronti, L. , I salari fermi dal '95 bloccano l'economia , vedi : <http://www.eguaglianzaeliberta.it/web/content/i-salari-fermi-dal-95-bloccano-leconomia>

<sup>28</sup> Berrini, A. ,Quale futuro? Oltre la crisi greca e la bolla cinese – Edizioni Lavoro (Rm), 2015 – pg. 163

<sup>29</sup> Leon, P. , Le ragioni strutturali che giustificano la contrattazione nazionale – QRS, 2/180

## Capitolo primo – L'Emilia Romagna

### Il modello regionale

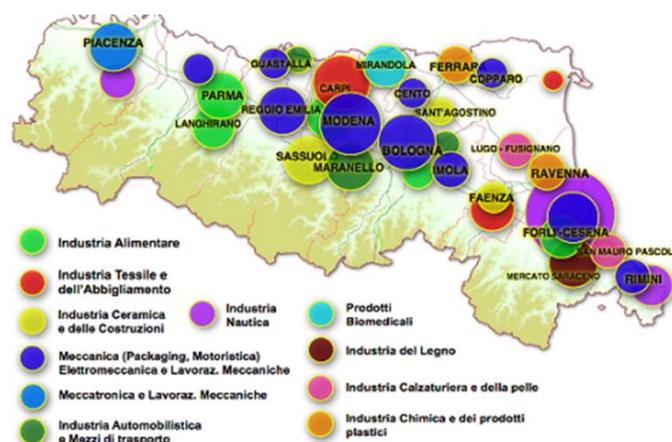
Il modello emiliano-romagnolo è stato studiato e analizzato per la peculiare compenetrazione tra coesione sociale e competitività economica ed in quanto caratterizzato da alcuni elementi costitutivi che ne hanno fatto una “esperienza unica”, distinta dalle forme assunte dal capitalismo nel Nord, sopra la linea del Po.

In particolare:

- La regione si è caratterizzata per una forte presenza di imprese cooperative, fortemente radicate sul territorio che, nel corso del tempo, si sono evolute, accentuando la propria dimensione di relazione con il mercato, la propria competitività, la propria funzionalità produttiva, l'uso anche spregiudicato delle leve finanziarie. Pur non essendo del tutto scomparsa, la dimensione cooperativo-mutualistica si è affievolita in presenza di una richiesta esplicita da parte del movimento cooperativo di un pieno riconoscimento delle coop quali imprese al pari delle altre, competitive nei diversi ambiti della produzione, dei servizi e finanziari.
- Oltre al sistema cooperativo, l'imprenditorialità emiliano romagnola ha nei propri caratteri originari uno sviluppo dal basso, che si concretizza nelle molte imprese artigiane, a cui gli amministratori pubblici e le parti sociali hanno offerto dotazioni infrastrutturali e, attraverso la bilateralità, strumenti per affrontare i cicli economici. La diffusione del tessuto produttivo è stata un punto di forza dell'economia regionale. Un sistema economico - produttivo che è tra le 8 regioni europee a maggiore vocazione manifatturiera (ed è anche una delle 23 regioni europee in cui l'occupazione del settore manifatturiero rappresenta più di un quarto dell'occupazione totale) e, oramai, saldamente la seconda realtà *export oriented* in relazione al valore aggiunto in Italia<sup>30</sup>. L'economia dell'Emilia Romagna, infatti, ha sopportato meglio la caduta del ciclo economico e attualmente il PIL regionale cresce più della media nazionale (l'1,2% nel 2015 e l'1,5% nel 2016), nonostante la ricaduta recessiva del 2012 – 2013, aggravata nella regione dal sisma del 2012 che interessò un'aerea densamente popolata di attività produttive, specialmente manifatturiere. Il caso della nostra regione dimostra che la coesione sociale e la competitività globale nasce dalla qualità dei sistemi territoriali, dall'ecosistema in cui istituzioni, imprese e persone vivono e si relazionano.

---

<sup>30</sup> ICOM, Il sistema economico emiliano-romagnolo e i rapporti tra le amministrazioni del territorio e le imprese, 2016



- L’Emilia Romagna è, dunque, caratterizzata da un tessuto produttivo frammentato, che è, oggi, un ostacolo al potenziale di sviluppo presente e futuro, che si prevede basato sul binomio manifattura – internazionalizzazione e, quindi, sulla capacità di affrontare le attuali sfide del mercato globale. La dimensione delle imprese è infatti prevalentemente piccola, anche se rispetto alla media italiana la percentuale di aziende nella classe 0 – 9 dipendenti è inferiore (il 41,5% in Emilia Romagna contro il 46,6% in Italia). Si nota anche una maggiore quota di imprese con un numero di dipendenti superiore a 250 (il 23,8% in Emilia Romagna contro il 21,2% in Italia) e anche di imprese di media dimensione. Molto, sicuramente, dipende dalla presenza di multinazionali, tipicamente di dimensioni maggiori: sono 317 le imprese a partecipazione estera solo nell’industria manifatturiera (ICE – Reprint 2013), con un fatturato medio di 47 milioni di euro. La sfida è quella di superare il nanismo di impresa (le piccole imprese faticano a finanziare ricerca e sviluppo e ad esportare), attraverso interventi di politica industriale che incentivino l’aggregazione di imprese e che, contemporaneamente, favoriscano la capacità di attrarre Investimenti Diretti Esteri sul territorio. I distretti (vedi immagine in pagina) non bastano più a garantire il futuro dell’economia e del lavoro in Emilia Romagna.
- Malgrado la spesa in ricerca e sviluppo del nostro sistema economico sia inferiore al target definito dall’ Ue, tuttavia la nostra manifattura è tra le più innovative a livello nazionale. Si sta assistendo allo spostamento della nostra economia verso un modello di specializzazione che è cambiato, allontanandosi dai settori tradizionali (ad esempio il tessile e i prodotti per la casa) a favore di una riduzione degli svantaggi comparati in alcuni settori a forti economie di scala (in particolare automotive) e ad alta intensità di ricerca (in particolare la chimica – farmaceutica)<sup>31</sup>. La Regione ha previsto politiche a sostegno di questa trasformazione “verso l’alto”, attraverso :
  - L’implementazione della Rete Alta Tecnologia per la ricerca a servizio delle imprese, coordinata dall’agenzia ASTER ed organizzata in 6 piattaforme tematiche : agroalimentare, costruzioni, energia e ambiente, ICT e design, scienze della vita, meccanica e materiali;

<sup>31</sup> Ibidem, pag.22

- Una nuova infrastruttura formativa ed educativa (ER Educazione Ricerca Emilia – Romagna), che si compone di quattro segmenti posti a sistema : l’istruzione e la formazione professionale (IeFP), la rete politecnica, l’alta formazione e ricerca, il sostegno alla formazione delle competenze dei lavoratori e delle lavoratrici.
- Quanto alla *governance*, l’Emilia Romagna è stata a lungo governata da un partito politico – nella sua evoluzione storica PCI, poi DS, oggi PD ... - che, per la sua natura, costituiva un sistema di potere e associativo capillarmente diffuso e radicato. Un sistema di potere peculiare che, con tutti i suoi limiti e ambiguità, fu comunque in grado di promuovere forme di riformismo, entro le quali si collocarono rapporti di sostanziale collaborazione tra imprenditorialità, sindacati e istituzioni, favorendo l’affermarsi in regione di un livello generalmente “ragionevole” di conflitto nelle relazioni industriali, che ha contribuito alla straordinaria performance produttiva dell’economia emiliano-romagnola, cresciuta costantemente più della media nazionale. La stabilità del quadro politico ha certamente favorito lo sviluppo, anche se la premessa della nostra “storia di successo” è stata certamente la consistenza del capitale sociale/civico presente in Emilia Romagna, il più alto a livello nazionale. Come dimostrato in una nota ricerca da Robert Putnam, la nostra regione è storicamente caratterizzata da un alto livello di cooperazione e fiducia tra le persone, circostanza che influenza in modo significativo lo sviluppo sociale, economico e politico del nostro territorio .
- La regione, inoltre, è caratterizzata da un grado di redistribuzione del reddito prodotto di una certa efficienza, attraverso un welfare ritenuto all’avanguardia. Sono, però, presenti alcuni segnali che denotano anche nella nostra regione un aumento delle diseguaglianze e l’ampliamento della fascia dei lavoratori poveri. Nel 2017 le famiglie in stato di grave deprivazione materiale (ovvero non in grado di far fronte a spese quotidiane quali fare un pasto proteico ogni due giorni, riscaldare la casa adeguatamente, concedersi almeno una settimana di ferie l’anno, fronteggiare spese impreviste) sono il 4,2%, in diminuzione rispetto al 6% del 2015, ma comunque in crescita rispetto al 3% del 2005. La povertà colpisce soprattutto i giovani, ma anche quelle con più figli e con anziani non autosufficienti. Le sfide da affrontare, dal punto di vista economico, politico e sociale, sono assai consistenti : è previsto che l’Emilia Romagna divenga sempre più una regione multietnica e con un’età media sempre più elevata. Reggerà il peculiare mix che sta alla base del nostro modello o prevarranno le forze centrifughe, che rischiano di condurre anche la nostra società alle condizioni di frammentazione che caratterizzano oramai il nostro Paese nel suo complesso?

### **La congiuntura**

L’economia della regione cresce ad un ritmo superiore a quello nazionale e pressoché allineato alla velocità di espansione del PIL delle aree più competitive del nostro continente. Malgrado ciò, il livello reale del PIL atteso per il 2016 è ancora inferiore del 5,3 per cento a quello del 2007, quando la crisi causata dall’insolvenza dei mutui statunitensi ad alto rischio non si era manifestata in tutta la sua gravità. Per arrivare al superamento occorrerà attendere il 2021 (+0,3 per cento). Se le previsioni avranno buon fine, dovranno passare quattordici anni per ritornare ai livelli pre-crisi,

a dimostrazione di come sia stata profonda la ferita inferta al tessuto economico della regione dalla più grave crisi del dopoguerra<sup>32</sup>.

Tra i vari rami di attività che concorrono alla formazione del valore aggiunto, l'andamento più dinamico è offerto dall'industria in senso stretto, con un aumento reale dell'1,4 per cento, in frenata rispetto all'evoluzione del 2015 (+2,6 per cento)<sup>33</sup>. Per parafrasare l'economista industriale Franco Mosconi, l'Emilia Romagna è, in piccolo, la nostra Germania: "un'organizzazione della vita economica che ha saputo combinare efficienza ed equità, crescita e coesione sociale".

Oltre questi dati certamente positivi, anche in regione si evidenzia una dinamica della produttività preoccupante<sup>34</sup>, sia che si consideri il totale delle attività economiche che si prendano in esame le sole attività manifatturiere: il periodo 2001-2016 è stato caratterizzato dalla crescita zero di questo parametro. Questa condizione è ancora più rilevante se si pensa che nei dieci anni precedenti, dal 1991 al 2000, la produttività era aumentata mediamente dell'1,8 per cento/anno<sup>35</sup>.

Anche il potenziale di sviluppo della nostra regione è, dunque, condizionato negativamente dalla bassa produttività, specie delle attività terziarie, che costituiscono la parte più rilevante del valore aggiunto reale dell'Emilia-Romagna (67,7 per cento nel 2016). Gli occupati vedono, inoltre, ridursi, i margini di miglioramento reale dei propri salari e stipendi. La produttività, assieme alla valorizzazione del capitale umano, come si è detto, è uno degli ingredienti necessari alla crescita economica.

L'andamento del mercato del lavoro è stato caratterizzato dallo spiccato incremento dell'occupazione e dalla riduzione delle persone in cerca di lavoro. Nei primi nove mesi del 2016 l'occupazione in regione è mediamente ammontata a circa 1.960.000 persone, vale a dire il 2,4 per cento in più rispetto all'analogo periodo del 2015<sup>36</sup>. Sotto l'aspetto della struttura professionale, l'Emilia Romagna è tra le regioni nelle quali vengono richieste con maggiore frequenza le figure di alto livello (*high skill*) (24%), benché in regione vi sia una quota di laureati appena inferiore alla media nazionale (attorno al 17%). Sostanzialmente si nota un fabbisogno occupazionale che tende sempre più a presentare caratteristiche qualitative elevate (in coerenza con lo spostamento verso l'alto del nostro modello di specializzazione): servono sempre più tecnici, specializzati, quadri e sempre meno manovali<sup>37</sup>.

---

<sup>32</sup> Unioncamere Emilia Romagna, 2016

<sup>33</sup> Ibidem

<sup>34</sup> Si sottolinea, comunque, che la produttività oraria del lavoro in Emilia Romagna è maggiore della media nazionale, con un valore aggiunto per ora lavorata pari a 36 euro (contro i 35 euro/ora della media nazionale). Tra le regioni del Nord la produttività oraria del lavoro è maggiore in Liguria (37 euro), Valle d'Aosta (38 euro), Trentino Alto Adige (39 euro) e Lombardia (40 euro).

<sup>35</sup> Ibidem

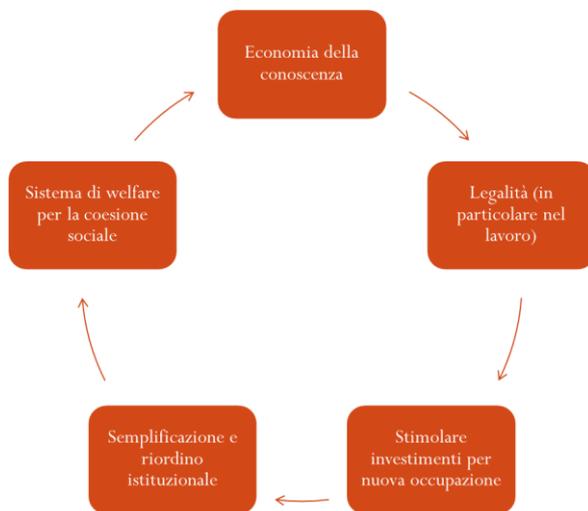
<sup>36</sup> Ibidem

<sup>37</sup> Dati ricerca excelsior Unioncamere nazionale . 2016

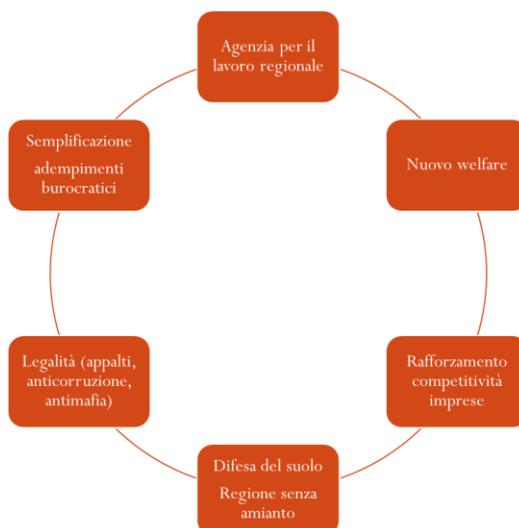
## Patto per il lavoro

Il Patto per il lavoro regionale del 2015, che deriva da un'idea lanciata dalla Cisl durante la campagna elettorale, ha avuto la finalità di incrementare la produttività del sistema regionale, intervento sui fattori esterni (infrastrutture, educazione, formazione professionale, welfare ...) e sui fattori interni alle aziende (innovazione tecnologica, investimenti sul capitale umano, aumento delle dimensioni medie delle aziende, contrattazione collettiva ...).

La nuova Giunta regionale decise, infatti, di costruire il proprio programma di legislatura attraverso un patto sociale, realizzato con parti sociali datoriali e sindacali, istituzioni locali, università e forum del terzo settore, ciò in coerenza con la cultura dell'inclusione propria del "modello emiliano – romagnolo". Ogni soggetto si è impegnato a contribuire al rilancio dello sviluppo, della competitività e dell'occupazione in regione. I pilastri su cui il patto si regge sono ben evidenziati dallo schema riportato di seguito :



Tali priorità, molte delle quali derivanti dalla strategia europea 2020, si sono tradotte in azioni prioritarie in via di implementazione (vedi lo schema riportato di seguito):



In questa sede si riportano sinteticamente alcuni impegni previsti dal patto coerenti con l'impianto del nostro rapporto, dedicato a lavoro e contrattazione collettiva :

- Approvazione del testo unico appalti e legalità, per combattere fenomeni di infiltrazione mafiosa o, comunque, di *dumping* sociale e contrattuale;
- Adozione codici etici aziendali per contrastare pratiche illegali e socialmente insostenibili;
- Rafforzamento della piattaforma ER Educazione e Ricerca in Emilia Romagna, con il fine di formare un capitale umano di maggiore qualità per attrarre investimenti; consolidare l'integrazione tra formazione e lavoro, investendo su : lefp, rete politecnica, alta formazione e ricerca, formazione continua e permanente, fondi interprofessionali, apprendistato, formazione duale, tirocini curriculari;
- Avvio di un'agenzia regionale per il lavoro e riforma dei centri per l'impiego, per renderli più efficienti. Realizzazione della rete tra servizi pubblici e agenzie per il lavoro private. Dare risposte di formazione o occupazione concrete ai NEET emiliano – romagnoli;
- Implementazione del sistema regionale delle qualifiche;
- Riconoscimento delle relazioni industriali quali fattore cruciale per accompagnare i processi di cambiamento e la crescita economica e sociale, purché siano basate su regole condivise di misurazione della rappresentatività dei soggetti coinvolti. È riconosciuto che le relazioni industriali possono favorire i processi di riorganizzazione delle imprese del nostro territorio, anche attraverso il ricorso negoziato agli ammortizzatori sociali e alle politiche attive per il lavoro. Il valore della contrattazione collettiva è ulteriormente e positivamente riconosciuto, laddove si afferma che attraverso le relazioni industriali si può cambiare l'organizzazione del lavoro per una maggiore flessibilità produttiva (adattare il prodotto/servizio al cliente) e per la crescita del valore realizzato. Il patto, precedendo le misure di defiscalizzazione previste dalle successive leggi finanziarie nazionali, già prevedeva il sostegno della Regione ad esperienze innovative di welfare aziendale e territoriale integrativo, nel rispetto dell'autonomia delle parti sociali.

## Capitolo secondo – l'andamento della contrattazione collettiva in regione

### Premessa

Al fine di costruire il presente report è stata prevista la distribuzione di alcuni questionari ad un panel costituito da 15 dirigenti sindacali di varie categorie della Cisl del settore privato<sup>38</sup>, operanti tra Rimini e Piacenza. La ricerca effettuata è, al momento, di tipo qualitativo, dato che non esiste ancora un data base nazionale/regionale completo dei contratti collettivi, benché la Cisl abbia cercato di costruirsi uno suo, attualmente il più rilevante a livello nazionale<sup>39</sup>. Auspichiamo che i contratti depositati presso gli Ispettorati Territoriali del Lavoro a seguito delle nuove norme sulla defiscalizzazione vengano messi a disposizione delle parti sociali a fini di ricerca e studio.

Di seguito riportiamo la valutazione del panel in merito alla contrattazione collettiva aziendale e territoriale effettuata in regione nel periodo 2015-16 su alcune questioni specifiche :

- dove sta andando la contrattazione collettiva nel settore privato in regione?
- quali caratteristiche ha?
- quali materie maggiormente frequenti negli accordi?
- quali indicatori maggiormente utilizzati nella contrattazione articolata in Emilia Romagna?

### Trend

Secondo il panel di operatori sindacali coinvolti nella nostra ricerca, la tendenza in Emilia Romagna sarebbe quella alla diminuzione dei contratti collettivi aziendali e territoriali. La crisi avrebbe, cioè, comportato una riduzione tendenziale del numero degli accordi definiti e siglati dalle parti sociali nelle aziende e sul territorio. Probabilmente, ciò che si intende è che si è di fronte ad una diminuzione della contrattazione collettiva intesa in senso classico, ovvero di carattere acquisitivo (finalizzata a migliorare le condizioni di lavoro e retributive). Molta contrattazione è stata fatta, non solo in Emilia Romagna ma a livello europeo, relativamente agli aspetti inerenti la difesa dall'impatto della crisi<sup>40</sup>, ad esempio relativamente all'applicazione degli ammortizzatori sociali, alla riduzione o alla flessibilizzazione degli orari, alle ristrutturazioni.

Malgrado tale percezione, lo stesso Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali rileva che la nostra regione è la seconda a livello nazionale dopo la Lombardia per numero di contratti collettivi depositati a seguito della nuova normativa relativa alla defiscalizzazione di salario di produttività e welfare aziendale. In conseguenza alla pubblicazione del Decreto Interministeriale 25 marzo 2016 in materia, infatti, è stata resa disponibile una procedura per il deposito telematico dei contratti aziendali e territoriali.

---

<sup>38</sup> I testimoni coinvolti sono di : Fim, Fit, Fisascat, Femca.

<sup>39</sup> Ci si riferisce ad OCSEL, l'Osservatorio nazionale sulla contrattazione di secondo livello della CISL: uno strumento articolato di inserimento/consultazione di accordi, una rete di conoscenza, di analisi, di ricerca e di comparazione di esperienze e di soluzioni contrattuali adottate nelle aziende e nel territorio.

<sup>40</sup> Eurofound - Collective bargaining in Europe in the 21st century, 2016

È possibile affermare che alla data del 21 aprile 2017, sono state compilate a livello nazionale 20.908 dichiarazioni di conformità, redatte secondo l'articolo 5 del d.m. 25 marzo 2016, di cui 11.600 si riferiscono a contratti sottoscritti nel 2015.

Di questi contratti di secondo livello depositati, ben 3.365 sono di derivazione emiliano – romagnola. Di questi :

- 2.442 sono aziendali;
- 923 sono territoriali.

La nostra regione si caratterizza per essere la prima in Italia per contratti territoriali depositati.

### ***Caratteristiche della contrattazione collettiva***

Secondo i testimoni coinvolti, la contrattazione collettiva in regione ha ricevuto nuova linfa dalle misure a sostegno, ed in modo particolare dalla defiscalizzazione del salario di produttività e del welfare aziendale. Le misure, sollecitate dalla Cisl e derivanti dall'accordo sulla produttività del 2012, hanno comportato non solamente un consolidamento della contrattazione collettiva (per ora pare non una sua estensione), ma una revisione sostanziale delle modalità attraverso le quali la contrattazione stessa è effettuata.

La sfida della reale variabilità del salario contrattato al secondo livello comporta un cambiamento di approccio sia da parte del sindacato, che da parte del management aziendale e dei rappresentanti delle associazioni datoriali. Si afferma la filosofia in base alla quale la contrattazione collettiva diventa leva a servizio dell'incremento della produttività.

Un altro driver che ha fortemente condizionato la contrattazione collettiva nell'ultimo triennio è stata l'applicazione degli ammortizzatori sociali. Come è noto, la cassa integrazione, i contratti di solidarietà e la mobilità (dal 1 gennaio 2017 soppressa) per essere attivate richiedono un confronto preliminare con il sindacato, a conclusione del quale spesso si è giunti ad accordi sindacali che hanno consentito di salvare migliaia di posti di lavoro in Emilia Romagna. In questi accordi si sta affermando sempre più una diversa attenzione all'integrazione tra le politiche passive (di indennizzo al lavoratore) e quelle attive, basate sulla riqualificazione professionale e la ricollocazione dei lavoratori espulsi o in via di espulsione da quel contesto produttivo. Queste ultime sono misure lontane dalla tradizione delle relazioni industriali e delle politiche pubbliche del nostro Paese, anche in conseguenza di opposizioni ideologiche manifestate da una parte del sindacato. La Cisl ha posto la sfida dell'intensificazione di questi interventi al centro di una rinnovata prassi d'azione, dato che sono queste le tutele più rilevanti in un contesto caratterizzato da grande flessibilità.

### ***Materie di maggior frequenza negli accordi***

Al panel si è chiesto di evidenziare alcune materie più frequentemente oggetto di contrattazione collettiva a livello aziendale e territoriale.

I temi più gettonati risultano essere i seguenti :

1. *Salario di risultato/produttività* (naturalmente è il contenuto maggiormente agito in coerenza con le aspettative dei lavoratori e delle lavoratrici e in ragione delle misure di sostegno fiscale).
2. *Occupazione e contratti di lavoro* (attraverso la contrattazione collettiva aziendale e territoriale si cerca di dare applicazione a quanto previsto dalla legislazione sul lavoro in merito alle tipologie contrattuali e alla stabilizzazione dei lavoratori temporanei presenti nelle aziende – es. somministrati, collaboratori a progetto, tempi determinati – all’applicazione degli ammortizzatori sociali, alla riduzione socialmente sostenibile del personale in forza ...).
3. *Orario di lavoro* (in ragione della maggiore richiesta di flessibilità nei confronti dei lavoratori da parte delle aziende si applicano misure relative all’orario multi – periodale, alla gestione degli straordinari e del lavoro supplementare, alla banca delle ore, ai contratti di solidarietà).
4. *Welfare aziendale* (in virtù della possibilità di prevedere un welfare contrattato e degli incentivi fiscali la materia la materia va conquistando nuovi spazi nella contrattazione aziendale e territoriale, anche a seguito delle scelte effettuate dai CCNL – una parte del salario contrattato a livello nazionale viene sempre più frequente erogato in forma di prestazioni di welfare).

I temi sui quali si interviene con minor frequenza sono l’organizzazione del lavoro e la salute e sicurezza sul lavoro. A ben vedere trattasi di questioni fortemente correlate e ritenute, dal punto di vista della Cisl a torto, prerogativa unilaterale del management. In realtà sono proprio queste le leve attraverso le quali si sta cercando, specie nelle medie e grandi aziende, di elevare la produttività e la qualità dell’output. Si parla molto di partecipazione dal basso<sup>41</sup>, ovvero dell’accrescimento del contributo individuale dei lavoratori al miglioramento continuo del processo produttivo e del prodotto. Il sindacato, come si diceva in premessa, ha di fronte a sé la sfida di definire regole collettive finalizzate alla valorizzazione dell’apporto di tutti gli operatori alla nuova economia della conoscenza.

Naturalmente, ciò richiede un forte investimento in formazione dei delegati, degli operatori e dei dirigenti sindacali, finalizzato a renderli capaci di entrare nel merito della nuova organizzazione del lavoro.

### **Indicatori maggiormente presenti nei contratti collettivi aziendali e territoriali**

Il premio di risultato è un istituto di natura contrattuale consistente in un’erogazione variabile connessa al conseguimento di obiettivi concordati tra le parti e misurati attraverso opportuni indicatori di performance<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> Termine coniato da Luciano Pero

<sup>42</sup> Mosca D., Tomassetti P. - Il premio di risultato nella contrattazione collettiva: lineamenti teorici –ADAPT, 2016

Il grande giuslavorista Gino Giugni fa risalire l'introduzione di tali modelli retributivi nella contrattazione aziendale agli anni 1950-60 (l'iniziativa di prospettarli fu della Cisl) in risposta alle richieste dei lavoratori, desiderosi di vedersi riconosciuto il diritto alla condivisione dei benefici collegati all'andamento aziendale<sup>43</sup>, nonché all'interesse dei datori di lavoro a sostituire gli schemi retributivi a cottimo con incentivi indiretti legati all'apporto globale, anziché individuale, della forza lavoro.

La funzione dei premi è, nel contempo, incentivante (di incremento della produttività e della qualità del lavoro) e motivazionale (secondo l'economista americano premio Nobel George Akerlof ciò è spiegabile in virtù della teoria del "dono e contro dono", sicché l'impresa, mediante incrementi nella retribuzione aziendale e gli incentivi, comunica alle maestranze apprezzamento e stima, per cui il lavoratore ricambia il datore di lavoro con maggior impegno e motivazione sul luogo di lavoro<sup>44</sup>), benché sul rapporto tra motivazione e salario la discussione risulti essere ampia e articolata<sup>45</sup>.

Il collegamento tra Premio e risultati aziendali avviene mediante l'utilizzo di specifici indicatori, che possono essere molteplici e differenti a seconda del tipo di produzione o di servizio erogato dall'azienda. Per esigenze di sintesi, si è soliti utilizzare una classificazione che distingue gli indicatori in quattro gruppi: produttività, qualità, redditività, assiduità, sebbene non sia affatto agevole tracciare una chiara linea di demarcazione tra i diversi tipi, in quanto è possibile utilizzare formule che combinano parametri differenti e danno luogo ad indicatori complessi. L'individuazione degli indicatori da adottare in relazione alla specifica situazione aziendale è un compito di grande importanza per le parti, poiché ha conseguenze notevoli nella quantificazione del premio.

Secondo il panel gli indicatori più frequentemente presenti nella contrattazione territoriale e aziendale effettuata in regione sono i seguenti :

- Il margine operativo lordo (MOL), calcolato sottraendo dal valore aggiunto il costo del lavoro. Trattasi di un valore inserito frequentemente nei contratti, in quanto in grado di definire la *ability to pay* aziendale : ovvero solo in presenza di un incremento della redditività dell'impresa è possibile per la stessa corrispondere un premio di risultato. In concreto, il premio può essere costruito prendendo quale "traguardo" il margine operativo lordo previsto dal budget al raggiungimento del quale si prevede l'intera erogazione del premio. In alternativa, si può indicare una gradualità di erogazione del premio in relazione alle diverse percentuali di margine operativo raggiunto rispetto a quello prestabilito e/o assunto come riferimento storico. L'utilizzo degli indicatori di redditività ha l'effetto di accrescere notevolmente l'attenzione dei lavoratori e dei loro rappresentanti sindacali alle

---

<sup>43</sup> Giugni, G., L'evoluzione della contrattazione collettiva nelle industrie siderurgica e mineraria (1953-1963), Giuffrè, 1964.

<sup>44</sup> Akerlof, G. , Labor contracts as partial gift exchange, in Quarterly Journal of Economics, 1982, n. 4, 543 ss

<sup>45</sup> La motivazione non è determinata da soli fattori estrinseci (il salario è importante, se è troppo basso è, certamente, un fattore di demotivazione), ma anche (e forse soprattutto) dal benessere percepito e dalla valenza che si dà e viene data al proprio lavoro.

decisioni dell'azienda. Ciò implica una maggiore attenzione, da parte del sindacato, a richiedere informazioni sulle decisioni manageriali assunte nell'impresa.

- Gli indicatori quantitativi, quali, ad esempio, la produzione realizzata o la produzione per addetto. Sono i grandi classici degli esordi della contrattazione collettiva articolata. Per citare Gallino (vedi primo capitolo) corrispondono a un'idea di produttività meno attenta del dovuto alla qualità e alla transizione verso prodotti/servizi a maggior valore aggiunto.
- Gli indicatori di assiduità. La presenza effettiva sul posto di lavoro è il più semplice degli indici di prestazione del lavoratore, ed anche per questo motivo è utilizzato in quei contesti nei quali o si è privi di sistemi di contabilità industriale o non li si vuole utilizzare a supporto della contrattazione collettiva. Generalmente, il premio connesso a tale indicatore può essere di due tipi: a traguardo, nel quale si fissa un dato ammontare qualora non vi siano assenze in un determinato periodo di tempo (generalmente il mese) o in proporzione alle giornate di presenza del lavoratore, secondo una scala predefinita, che può essere di due tipi: o lineare, qualora un determinato importo è moltiplicato per ogni giornata di lavoro o progressiva, qualora è previsto un determinato importo per la presenza in tutto il mese ed una penalizzazione più che proporzionale in caso di assenze.

Le misure di defiscalizzazione sono una grande occasione per rivedere gli indicatori, con il fine di costruire nel dialogo con il management aziendale nuove lenti attraverso le quali valutare il miglioramento delle *performance* aziendali, anche al fine di prevedere percorsi condivisi per il miglioramento continuo e l'incremento della sostenibilità<sup>46</sup> aziendale.

---

<sup>46</sup> Secondo P. Docherty et al. un sistema lavorativo sostenibile è in grado di essere efficiente e di raggiungere obiettivi economici ed operativi. Questa efficienza comporta anche lo sviluppo delle risorse umane e sociali. Secondo tale impostazione, la capacità dei dipendenti di far fronte alle richieste del mondo esterno cresce attraverso l'apprendimento basato sul lavoro, lo sviluppo, e il benessere.

## Capitolo terzo – analisi di alcuni contratti collettivi

### Premessa

In questa prima edizione del nostro rapporto abbiamo deciso di soffermarci su due soli aspetti della contrattazione collettiva effettuata in Emilia Romagna :

- Il salario variabile di produttività;
- Il welfare aziendale/contrattuale.

La necessità di comprendere meglio cosa stia avvenendo su questi due versanti dipende dall'approvazione e successiva implementazione delle misure a sostegno dell'articolazione della contrattazione collettiva. In particolare, si fa riferimento sia alla legge di stabilità 2016, che a quella di bilancio 2017.

La Legge di Stabilità 2016 (L. 208/2015), tra le previsioni dei suoi 999 commi (articolo unico), ne contiene una molto importante sotto il profilo del welfare aziendale e della contrattazione decentrata. I commi da 182 a 189 introducono, in modo permanente, la cd. detassazione dei premi di produttività, dettando regole e limiti specifici, che ne richiedono l'esplicitazione in contratti collettivi di II livello.

La previsione relativa all'incentivazione del welfare è, invece, contenuta nel comma 184. La disposizione afferma che se il lavoratore sceglie di fruire delle somme e dei valori di cui al comma 2 e all'ultimo periodo del comma 3 dell'articolo 51 del TUIR in sostituzione, in tutto o in parte, dei premi di produttività o delle somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa (di cui al comma 182) tali somme e valori sono completamente esenti. Il comma 184, nello specifico, precisa che esse non concorrono, nel rispetto dei limiti ivi indicati, a formare il reddito di lavoro dipendente, né sono soggette all'imposta sostitutiva IRPEF del 10%, disciplinata dai commi da 182 a 191.

**L'assoluta novità introdotta dalla legge di stabilità è l'attribuzione al lavoratore del potere di scegliere se fruire del premio di produttività in danaro e vederselo, pertanto, tassato con l'aliquota sostitutiva (in applicazione di un contratto decentrato), oppure se utilizzare l'importo del premio di produttività, in toto o in parte, per fruire di uno o più servizi di welfare messi a disposizione dal datore di lavoro** che, nei casi e nei limiti di cui all'art. 51 TUIR, sono completamente esenti. Prima una tale richiesta del lavoratore non poteva essere soddisfatta, poiché l'art. 51, co 2 e co 3 ultimo periodo TUIR, parlava espressamente di servizi messi a disposizione dei lavoratori; pertanto, la somma che il lavoratore percepiva come premio di produttività, per essere erogata a diverso titolo, doveva essere considerata imponibile a tutti gli effetti secondo le regole ordinarie. **Ora, invece, se la possibilità di scelta è prevista da un contratto di secondo livello nulla osta al cambio di destinazione della somma.**

Infatti, l'altra fondamentale specifica introdotta dalla Legge di stabilità, comma 187, è quella che riguarda il ruolo della contrattazione aziendale o territoriale. **Affinché il lavoratore possa optare per l'utilizzo della somma che gli sarebbe spettata a titolo di premio di produttività per fruire di**

**servizi di welfare deve esserci un contratto collettivo di secondo livello che, nel prevedere l'erogazione dei premi di produttività, disciplini anche la possibilità connessa all'art. 51, co 2 e 3 ultimo periodo TUIR.** Tali previsioni sono l'ennesimo segnale da parte del Legislatore per spingere le aziende a sfruttare il più possibile le deleghe alla contrattazione di secondo livello e ritagliarsi sempre più misure e discipline specifiche e ad hoc. Infatti, dal momento che per fruire della detassazione e della possibilità di "scambiare" i premi di produttività con welfare è necessario adottare contratti aziendali o territoriali, tanto vale che le aziende sfruttino a pieno le potenzialità dello strumento.

Le Legge di Bilancio 2017 (ex Legge di Stabilità) amplia la detassazione sul salario di produttività, confermando l'aliquota fissa al 10% ma intervenendo su importo massimo dei premi e sulle soglie di reddito degli aventi diritto, con numerose novità come la possibilità di percepire i premi sotto forma di benefit. Le norme sono contenute nell'articolo 23 della manovra.

In particolare, si prevede quanto di seguito :

- Il premio di produttività può arrivare fino a 3mila euro (dai precedenti 2mila euro).
- Il premio può essere concesso a dipendenti con reddito fino a 80mila euro annui (dai precedenti 50mila).
- Nel caso in cui l'impresa preveda la partecipazione dei lavoratori all'organizzazione del lavoro, il premio sale a 4.000 euro, dai precedenti 2500 euro.

È confermata e ampliata la possibilità da parte del lavoratore di sostituire il premio di produttività, in tutto o in parte, con welfare aziendale/contrattuale. Come previsto in precedenza, in questo caso le somme non concorrono a formare il reddito complessivo del lavoratore e non sono soggette all'aliquota sostitutiva del 10%.

Effettueremo l'analisi del contenuto di alcuni contratti collettivi aziendali e territoriali significativi, che ci sono stati segnalati dalle categorie della Cisl regionale. Naturalmente non si tratta delle migliori prassi, ma di casi comunque significativi, che ci pare utili segnalare anche al fine di comprendere a che punto si a la contrattazione collettiva in Emilia Romagna.

### **Nota metodologica**

Al fine di cercare di dare un'interpretazione degli accordi, useremo le seguenti classificazioni.

Per quel che riguarda i **salari di produttività**, il riferimento sarà al testo dell'Istituto Poster di Vicenza "il premio per obiettivi nell'industria alimentare"<sup>47</sup>, che propone di catalogare gli stessi salari di produttività in base agli indicatori utilizzati per misurare il miglioramento delle prestazioni definite quali *conditio sine qua non* (misurabile) per ricevere il premio. Un indicatore è, infatti, una formula concordata tra le parti e utilizzabile per :

---

<sup>47</sup> 2003

- Individuare una specifica relazione tra fattori.
- Misurare una *performance*.
- Valutare una forma dinamica l'andamento di una grandezza aziendale.
- Consentire un confronto storico o con prestazioni di altre aziende.

L'indicatore fornisce informazioni sugli sforzi e i risultati raggiunti sulla via del miglioramento, offrendo a lavoratori e aziende delle indicazioni precise sul contributo dato da ciascuno.

Gli indicatori possono essere, dunque, ricondotti a due grandi categorie :

- Indicatori tecnico – produttivi : che misurano l'andamento delle principali variabili quantitative che concorrono a determinare le prestazioni di un'impresa. Più specificatamente si fa riferimento ai seguenti valori :
  - Produttività – misura l'aumento dell'utilizzo dei fattori della produzione (es. volume di attività/risorse fisiche impiegate);
  - Efficienza – misura la migliore disposizione dei fattori produttivi (es. quanto prodotto/numero e tipo di risorse disponibili);
  - Qualità – capacità di soddisfare le aspettative di tutto coloro che sono coinvolti nel processo produttivo, a cominciare dal cliente.
- Indicatori economico – finanziari: che misurano l'andamento delle principali variabili monetarie che concorrono a misurare le prestazioni di un'impresa. Naturalmente, il principio di riferimento è quello della condivisione del rischio d'impresa con i dipendenti. Le variabili intervenienti possono essere i tassi di interesse, l'inflazione, i prezzi delle materie prime .... Ciò ci fa dire che questi indicatori sono meno controllabili da parte sia del management che (a maggior ragione) dei rappresentanti dei lavoratori. Naturalmente, le aziende prevedono assai frequentemente indicatori di questa natura nei contratti, in ragione del fatto che, di fatto, misurano quell'incremento della redditività che rende possibile il pagamento del salario variabile. I valori desumibili dal conto economico dei bilanci consuntivo utilizzati più frequentemente nella contrattazione collettiva :
  - Margine Operativo Lordo o EBITDA : indicatore di redditività della gestione caratteristica, quota di valore aggiunto che resta disponibile dopo la remunerazione del fattore lavoro e risulta dalla differenza tra il valore aggiunto e il costo del lavoro.
  - Margine Operativo Netto (MON) : MOL – ammortamenti, svalutazione crediti commerciali e accantonamenti.
  - Fatturato : ricavi di vendite e prestazioni di servizi.

Anche in questo caso, è possibile proporre una classificazione degli indicatori economico-finanziari, di cui di seguito :

- indicatori di sviluppo, che misurano la capacità dell'impresa di accrescere le proprie dimensioni (per es. del fatturato o della produzione) o di crescita di specifici risultati (per es. del M.O.L.)

- indicatori di redditività, che misurano l'attitudine dell'impresa a produrre reddito, nelle varie aree o gestioni aziendali (gestione caratteristica, gestione finanziaria, gestione extra caratteristica, gestione straordinaria);
- indicatori di "efficienza/produttività", che valutano la "produttività generale" del sistema impresa, rapportando risultati di bilancio (fatturato, produzione, valore aggiunto) a indicatori di utilizzo della forza lavoro (numero medio di dipendenti o ammontare di ore lavorate nell'anno).

Una definizione di welfare aziendale<sup>48</sup> può essere quella prevista da Spattini- Massagli : l'insieme delle prestazioni (in natura) e benefici (monetari) volti a rispondere a bisogni di base legati alla famiglia, all'infanzia, all'abitazione e a tutelare i cittadini dall'indigenza e dai rischi derivanti dall'assenza di reddito in caso di malattia, maternità, infortunio, invalidità, disoccupazione, vecchiaia. Rientrano inoltre in questa definizione anche le prestazioni che riguardano altri ambiti di particolare rilevanza sociale, come l'istruzione e la sanità.

Al fine di comprenderne la complessa strutturazione si riporta la classificazione proposta da ADAPT, nella consapevolezza che le diverse tipologie proposte possono differenziarsi in funzione delle fonti costitutive della prestazione o del beneficio ovvero in base ai soggetti finanziatori, erogatori o promotori :



Naturalmente, la nostra ricerca si focalizzerà su quelle costruite in virtù della contrattazione collettiva aziendale/territoriale.

<sup>48</sup> Per la definizione di welfare aziendale contrattuale, si veda : Massagli E., Spattini S. - Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? – bollettino ADAPT, 23 gennaio 2017

Per quel che riguarda i benefici proposti, si farà riferimento alla classificazione proposta da Tiziano Treu<sup>49</sup>, che riassumiamo con la tabella di seguito:

Area del tempo	Area della famiglia	Area del sé
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orari <i>friendly</i></li> <li>• Part time orizzontale, verticale, misto, reversibili</li> <li>• Tele - lavoro, <i>smart working</i></li> <li>• Gestione banca ore</li> <li>• Servizi per il risparmio del tempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Congedi parentali oltre gli obblighi di legge</li> <li>• Percorsi di reintegrazione dopo congedi parentali</li> <li>• Servizi prescolari ed educativi</li> <li>• Servizi per il doposcuola/laboratori di studio pomeridiani</li> <li>• Centri estivi e invernali</li> <li>• Servizi per l'assistenza familiari non autosufficienza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività e servizi per la promozione della salute</li> <li>• Attività e servizi per la prevenzione di rischi in materia sanitaria</li> <li>• <i>Life counseling</i></li> <li>• Attività culturali e per l'allargamento del <i>network</i> relazionale</li> <li>• Attività e servizi per accrescere le competenze dei lavoratori</li> </ul>

<sup>49</sup> Tre T. - Welfare aziendale 2.0 - IPSOA INDICITALIA, 2016

## Capitolo quarto – analisi di alcuni contratti collettivi

### Premessa

Esiste un dibattito tra esperti di relazioni industriali in merito alla tendenza (non solo italiana) al decentramento della contrattazione collettiva, ovvero allo spostamento della fonte di regolazione dei rapporti di lavoro dal centro (CCNL) alle sedi periferiche determinate per aree geografiche (province o regioni) o per soggettività giuridico-organizzativa<sup>50</sup> (le aziende o i gruppi). Non tutti gli autori la pensano allo stesso modo e alcune solide tendenze empiriche andrebbe in senso contrario<sup>51</sup>. Come bene evidenziato da Paolo Tomasetti del centro studi e ricerche ADAPT, “qualsiasi ricerca accademica sui sistemi di contrattazione collettiva prende oggi le mosse dall'ipotesi teorica del decentramento contrattuale e dell'aziendalizzazione delle relazioni industriali. È senz'altro vero che a livello istituzionale, nella maggior parte dei Paesi europei, vi sia stata un'apertura ad una maggiore autonomia funzionale del contratto aziendale rispetto al CCNL. Attenzione però: in termini effettivi, si fatica a riscontrare nell'evidenza empirica che il decentramento contrattuale sia avvenuto; né tantomeno che – salvo alcune eccezioni – si sia realizzato a discapito del CCNL”<sup>52</sup>. In merito a ciò, viene citato un recente studio della Fondazione Di Vittorio<sup>53</sup>, in cui si rileva che la contrattazione integrativa aziendale (ampliata a quella di gruppo e stabilimento) viene effettuata in non oltre il 12,9% delle aziende. “La diffusione del secondo livello risulta comprensibilmente maggiore nelle imprese con almeno 500 dipendenti (69,1% di cui 3,6% territoriale) e rimane su livelli simili (60,5%) nelle imprese tra 200 e 499 dipendenti. Il calo è brusco nelle altre classi dimensionali: fra 50 e 199 addetti si passa al 38,5% e fra 10 e 49 dipendenti al 17,5% (con una quota di territoriale rispettivamente al 6,6% e all'8,7%)”<sup>54</sup>. Secondo questa interpretazione, il secondo livello non ha sfondato e il CCNL, insomma, continua ad essere l'architrave del nostro mercato del lavoro. In base a quanto sostenuto da Tomasetti, la forma attraverso la quale si manifesta il decentramento risiede piuttosto nella frammentazione dei CCNL, confermata da recente rapporto del CNEL<sup>55</sup>. Anche a seguito della proliferazione di sigle datoriali e sindacali di dubbia o scarsa rappresentatività, i CCNL attualmente sono ben 809, registrando un aumento molto sensibile nel corso degli ultimi anni. Infatti gli stessi erano 757 a marzo 2016, 698 a marzo 2015, 618 a marzo 2014 e 561 a marzo 2013.

In ragione dell'evoluzione del concetto di prossimità nella contrattazione collettiva, oggetto ancora di confronto, abbiamo deciso di considerare nella nostra analisi non solamente casi aziendali, ma anche casi territoriali. Peraltro, sia la detassazione dei premi di produttività che delle prestazioni di welfare aziendale può avvenire con l'adesione da parte delle aziende ad un

---

<sup>50</sup> Bavaro, V., Sulla prassi delle relazioni industriali decentrate in Italia in DRI 1/2017

<sup>51</sup> Tomasetti, P., E se il contratto del futuro fosse il CCNL? Una provocazione e una ipotesi di convergenza tra modelli contrattuali sulle sponde dell'Atlantico – in <http://www.bollettinoadapt.it/e-se-il-contratto-del-futuro-fosse-il-ccnl-una-provocazione-e-una-ipotesi-di-convergenza-tra-modelli-contrattuali-sulle-sponde-dellatlantico/>

<sup>52</sup> Ibidem

<sup>53</sup> Birindelli, L. (cur.), Contrattazione integrativa e retribuzioni nel settore privato, bozza di paper della Fondazione Di Vittorio del luglio 2016

<sup>54</sup> Ibidem

<sup>55</sup> 5° report periodico dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro vigenti depositati nell'Archivio CNEL. CNEL, marzo 2016

contratto territoriale, stipulato con le organizzazioni sindacali comparativamente maggiormente rappresentative. Inoltre, vi sono esperienze più strutturate e di grande importanza per avvicinare le relazioni industriali ai lavoratori delle molte PMI italiane ed emiliano – romagnole, ovvero gli enti bilaterali<sup>56</sup>.

In assenza di una banca dati ufficiale della contrattazione collettiva in Italia, qualunque ricerca (compresa la nostra) può essere basata su una minoranza di casi rispetto alla massa potenziale degli accordi sottoscritti. La scelta effettuata non corrisponde, dunque, a criteri di rappresentatività di ciò che c'è, ma di segnalazioni dirette compiute da alcune categorie della Cisl dell'Emilia Romagna. Naturalmente le condizioni di partenza di ciascun caso sono differenti: la Lamborghini e la Ducati sono imprese con ampi margini economici e di proprietà di un'azienda per legge partecipativa (la Volkswagen, la cui Charta è di particolare interesse per gli studiosi di relazioni industriali<sup>57</sup>); così come HERA, che è un'azienda controllata dai Comuni emiliano – romagnoli; non possono certo essere poste sullo stesso piano di una lavanderia romagnola che opera al servizio degli alberghi della costa, essendo sottoposta ad una decisa concorrenza sui costi. La contrattazione ha proprio in questo aspetto di flessibilità, adattabilità e adesività il suo carattere migliore, il suo punto di forza. Ogni contesto ha la sua contrattazione collettiva specifica e richiede contrattualisti esperti di “quel contesto”.

Si ritiene che la varietà dei testi proposti ci permetta, perlomeno, di cogliere alcune tendenze di fondo che ci paiono di particolare interesse per il “mestiere del sindacalista”, con specifico riferimento all'Emilia Romagna.

Come si diceva, la speranza è che l'obbligo di depositare presso le DTL i contratti decentrati per godere dei benefici fiscali già citati si spera possa favorire la conoscenza del fenomeno e consentire ulteriori approfondimenti, anche al fine di cogliere le differenze territoriali.

## Casi aziendali

---

<sup>56</sup> Gli enti bilaterali hanno un'antica tradizione; infatti, affondano le loro origini nella storia del diritto del lavoro e del diritto sindacale. Per questo motivo è molto difficile individuare la loro precisa collocazione temporanea, si presume che il precursore degli enti bilaterali siano state le casse di mutuo soccorso. Gli enti bilaterali svolgono sul territorio una serie di funzioni: dall'integrazione del reddito nei periodi di sospensione del lavoro a favore dei lavoratori licenziati per ragioni oggettive o economiche alla formazione ed aggiornamento professionale per i lavoratori e gli imprenditori; dall'integrazione alle prestazioni economiche spettanti in caso di malattia, infortunio e maternità all'assistenza e sostegno per soddisfare particolari bisogni dei lavoratori e delle loro famiglie (quali concessioni di borse di studio ed integrazioni per prestazioni sanitarie) fino ad arrivare all'assistenza per le vertenze in materia di lavoro.

Le aree investite dalla bilateralità sono tre: la strutturazione del mercato del lavoro e la gestione di prestazioni integrative o sostitutive rispetto al sistema generale obbligatorio di sostegno al reddito; la programmazione delle attività formative e la determinazione delle modalità di attuazione delle formazioni professionali in azienda con particolare riferimento al nuovo contratto di apprendistato ed, infine, la funzione di certificazione dei contratti di lavoro, in vista della prevenzione delle controversie giudiziali sul piano della esatta qualificazione del contratto di lavoro, nonché dei processi di outsourcing, in funzione di un corretto utilizzo dei contratti di somministrazione di lavoro e di appalto. Il ruolo degli enti bilaterali nacque per coniugare esigenze di giustizia sociale ed esigenze di competitività delle imprese e risulta valorizzato nella L. 14.2.2003, n. 30 e nel suo decreto attuativo (D.Lgs. 10.9.2003, n. 276).

<sup>57</sup>Vedi : <https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/policy-intern/2009%20Charta%20on%20Labour%20Relations%20EN.pdf>

## Salario di produttività

Azienda e data di sottoscrizione	Sottoscrittori	Salario variabile
<b>OROGEL</b> – impiegati e quadri Cesena, 30 marzo 2015	Consorzio Fruttadoro, OROGEL soc. coop. agricola, OROGEL s.p.a., RSU, FAI Cisl, FLAI Cgil, UILA Uil	Gli indicatori individuati sono i seguenti : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Utile (perdita) dell’esercizio</li> <li>○ Risultato finale previsto di liquidazione ai soci (purché non ci siano riduzioni dei prezzi riconosciuti ai soci al netto dell’inflazione)</li> </ul> Il premio è rapportato all’assiduità (effettiva presenza al lavoro)
<b>Cooperativa agricola braccianti (CAB)</b> Campiano 10 febbraio 2016	CAB Campiano. Fai Cisl, FLAI Cgil, UILA Uil	Gli indicatori sono : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ assiduità</li> <li>○ produzione lorda vendibile</li> </ul> Previsto incontro trimestrale sull’andamento degli indicatori
<b>CAVIRO</b> Faenza 6 giugno 2016	Società CAVIRO Distillerie srl di Faenza, RSU, Fai Cisl, Uila Uil, Flai Cgil	Gli indicatori previsti sono : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Paniere di parametri gestionali differenziati per area di business (spetta alle parti decidere a livello di sito quali parametri scegliere)</li> <li>○ Margine Operativo Netto</li> <li>○ Assiduità</li> </ul>
<b>FRUTTAGEL</b> Afonsine, 29 giugno 2016	Fruttagegel, RSU, Fai Cisl, Flai Cgil, Uila Uil	
<b>Sergio Rossi manufacturings srl</b> Rimini, 28 luglio 2016	Sergio Rossi M. srl, RSU, Femca Cisl, Uiltec Uil, Filctem Cgil	Indicatori scelti : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ MOL</li> <li>○ Efficienza (paia di scarpe effettivamente consegnate/paia di scarpe da consegnare in base alla pianificazione)</li> <li>○ Rotture sulla linea di produzione</li> <li>○ Assiduità</li> </ul>
<b>Vicini spa</b> San Mauro Pascoli, 29 luglio 2016	Vicini spa, RSU, Femca Cisl, Filctem Cgil, Uiltec Uil	Indicatore prescelto : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Utilizzo impianti (in relazione alla percentuale di scostamento rispetto agli obiettivi pianificati)</li> </ul>

<b>Panariagroup ceramiche</b>  Fiorano modenese, 2 maggio 2016	Panariagroup Industrie ceramiche spa, RSU, Femca Cisl, Filctem Cgil	Indicatori scelti, distinguendo tra i lavoratori direttamente impegnati nel ciclo produttivo e quelli che non lo sono : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Produttività</li> <li>○ Qualità</li> <li>○ Assiduità</li> <li>○ Reddittività aziendale (MOL, incremento fatturato aziendale per i lavoratori indiretti-)</li> <li>○ Riduzione infortuni sul lavoro (n° infortuni/n° dipendenti)</li> </ul>
<b>Marazzi Group</b>  Sassuolo, 2 dicembre 2015	Marazzi Group, Confindustria Ceramica, RSU, Femca Cisl, Fictem Cgil, Uiltec Uil	Indicatori prescelti : <ul style="list-style-type: none"> <li>● Qualità (reso della merce)</li> <li>● Riduzione scarti di produzione</li> <li>● Produttività (metri quadri piastrelle movimentate/totale ore personale in magazzino)</li> <li>● MOL Marazzi Europa</li> <li>● Riduzione numero infortuni rispetto all'anno precedente</li> </ul>
<b>CIL Lavanderie</b>  Gatteo, 30 novembre 2015	CIL, Unindustria Fc, RSU, Femca Cisl, Flctem Cgil, Uiltec Uil	Indicatore scelto : <ul style="list-style-type: none"> <li>● Reddittività (RADG)</li> </ul>
<b>Linea sterile spa</b>  Gatteo, 22 ottobre 2015	Linea steriel, RSU, Femca Cisl, Flctem Cgil, Uiltec Uil	Indicatori scelti : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Produttività (kg biancheria pulita/ora pro capite)</li> <li>○ N° capi consegnati al cliente/ore retribuite dall'azienda</li> <li>○ Fatturato/ore lavorate</li> <li>○ Assiduità</li> </ul>
<b>Automobili Lamborghini</b>  Sant'Agata bolognese, 8 giugno 2015	Lamborghini, Fim Cisl, Fiom Cgil, Uilm. RSU	Previsione di un superminimo collettivo non assorbibile  Per valorizzare il lavoro in gruppo, previsione di un team bonus, che le parti sociali dovranno definire
<b>Ducati</b>  Bologna, 4 marzo 2015	Ducati, RSU, Fim Cisl, Fiom Cgil, Uilm	Indicatori prescelti : <ul style="list-style-type: none"> <li>● EBIT (reddittività)</li> <li>● Qualità</li> <li>● Moto buone al primo colpo</li> </ul> Previsti premi di team e di miglioramento
<b>Kerakoll</b>  Modena e	Kerakoll, RSU, Femca Cisl, Filctem Cgil	Indicatori prescelti : <ul style="list-style-type: none"> <li>● Qualità (non conformità rilevate in fase di spedizione della merce)</li> </ul>

Reggio Emilia, 26 luglio 2016		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produttività (tonnellate prodotte)</li> <li>• Assiduità</li> </ul>
<b>Gruppo HERA</b>  Bologna, 11 aprile 2016	Hera spa, Fit Cisl, Femca Cisl, Flaei Cisl, Filctem Cgil, Fiadel, Cisal Federenergia, Uiltec, Uil Trasporti	
<b>GGG srl</b> <b>Unipersonale</b> <b>Calzaturificio</b>  San Mauro Pascoli, 27/11/2015	GGG srl, RSU, Femca Cisl, Filctem Cgil, Uiltec	<p>Indicatori prescelti :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obiettivo produttività (differenziata tra operai e impiegati – per operai : paia di scarpe vendibili, per gli impiegati : obiettivo da definire) moltiplicato per un fattore di assiduità (ore lavorate/ore lavorabili)</li> <li>• Quanto definito in base al metodo di cui al punto precedente è ridotto in caso di presenza al lavoro del singolo dipendente superiore al 97% delle ore lavorabili</li> <li>• Una quota del premio riguarda la qualità – è misurato sul numero di scarpe vendibili, escludendo le seconde scelte</li> </ul> <p>Valutazione semestrale degli obiettivi ed erogazione semestrale del premio</p>
<b>Parmalat</b>  Parma, 27 luglio 2016	Parmalat e Centrale del Latte di Roma, Unione Parmense industriali RSU, Fai Cisl, Flai Cgil, Uila	<p>Indicatori prescelti :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MOL</li> <li>• Gestionale: <u>qualità</u> intesa come rispetto delle norme igienico sanitarie e di salute e sicurezza sul lavoro; lamentele dei consumatori e/o rete distributiva; prodotto non conforme; efficienza (costo industriale, riduzione sprechi, rapporto tra prestazione lavorativa totale e prestazione lavorativa “buona”)</li> <li>• Assiduità</li> </ul>
<b>Barilla</b>  Parma, novembre 2014	Barilla, Unione Parmense Industriali, RSU, Fai Cisl, Flai Cgil, Uila	<p>Indicatori predefiniti :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reddittività (reddito operativo, ovvero risultato della gestione caratteristica dell’impresa/ricavi da bilancio )</li> <li>• Indicatori di prestazione (definiti sito per sito)</li> <li>• Qualità (standard di certificazione ISO, salute e sicurezza sul lavoro – parametri definiti per sito) – il parametro salute e sicurezza è definito in base sia all’indice di frequenza infortunistica distinto per area operativa, che ad audit specifici sul rispetto delle procedure fatti nei reparti</li> </ul>

		Premio erogato anche ai tempi determinati (in forma forfettaria)
<b>Fava impianti per pastifici spa</b>  Ferrara, 2 luglio 2014	Fava Spa, Unindustria Ferrara, RSU aziendali, FIM Cisl, FIOM Cgil	Indicatori prescelti : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valore della produzione</li> <li>• Incidenza sulla produzione di ricambi originali e parti interamente progettate da Fava spa (definita soglia minima del 65%)</li> <li>• Indice di redditività (margine operativo netto/valore della produzione)</li> </ul> Premio erogato anche ai lavoratori atipici, interinali compresi.
<b>Granarolo</b>  Bologna, 8 luglio 2014	Granarolo, Zeroquattro, Fai Cisl, Flai Cgil, Uila Uil, coordinamento nazionale delle RSU	Previsti indicatori che misurano la redditività dell'intero gruppo (25% del valore dell'intero premio) e indicatori tecnico – gestionali da definire per via contrattuale per singolo sito in base ai processi produttivi ivi svolti (75% del valore dell'intero premio) Prevista una clausola di solidarietà tra siti del gruppo : se in uno stabilimento non si raggiunge appieno l'obiettivo di qualità/produttività (ma il raggiungimento dev'essere almeno al 90%) , viene comunque corrisposta una quota pari al 70% del salario variabile – la condizione è che, comunque, il parametro redditività del gruppo sia raggiunto almeno al 90%  Premio erogato anche ai lavoratori non a tempo indeterminato. Esclusi i licenziati per giusta causa  Erogazione del premio anche a coloro che sono in CIGS in proporzione alle ore effettivamente lavorate  Monitoraggio trimestrale congiunto azienda/RSU sull'andamento degli indicatori
<b>Conservitalia soc. coop.</b>  San Lazzaro di S., 16 dicembre 2013	Conservitalia, Fai Cisl, Flai Cgil, Uila Uila, coordinamento nazionale RSU	Il premio viene corrisposto solo se l'azienda raggiunge un utile tale da consentire il pagamento del premio stesso (o, almeno, di una parte di esso)  Commissione bilaterale per il monitoraggio delle condizioni aziendali
<b>Nord Motoriduttori S.r.l.</b>	Nord Motoriduttori S.r.l., CNA, Fim-Cisl, Fiom – Cgil, Rsu	I parametri scelti riguardano produttività e qualità: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ la produttività è calcolata come rapporto tra le ore lavorate e le ore lavorate depurate dai</li> </ul>

San Giovanni in Persiceto, aprile 2017		<p>fermi di non conformità o non dovuti ai lavoratori;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ la qualità è riconosciuta come rapporto tra non conformità e volume totale di prodotti</li> </ul> <p>Il premio è erogato solo in caso di utile d'esercizio Incontro annuale azienda/RSU/oo.ss. di confronto sul premio (su richiesta di una parte)</p>
--	--	--

**Alcuni riflessioni sul salario variabile**

- In coerenza con gli accordi interconfederali succedutisi nel tempo (i primi all'inizio degli anni 1980), si va affermando la variabilità dei premi collettivi collegati a risultati di redditività, produttività e qualità. Tale processo è stato ulteriormente accentuato dalla normativa relativa alla defiscalizzazione del salario di produttività, che esclude la possibilità di fruire del beneficio a favore di erogazioni in cifra fissa.
- Nella maggior parte dei casi vanno confermandosi premi di risultato costruiti attraverso un mix tra indicatori economico – finanziari (che misurano l'*ability to pay* dell'azienda) e indicatori tecnico – produttivi (maggiormente influenzabili dai lavoratori).
- Tra gli indicatori economico – finanziari prevale il riferimento al margine operativo lordo (MOL), ovvero alla quota di valore aggiunto che resta disponibile dopo la remunerazione del fattore lavoro e risulta dalla differenza tra il valore aggiunto e il costo del lavoro. Trattasi di un indicatore che misura la capacità dell'impresa di crescere in specifici risultati e che ha il merito (dal punto di vista di chi rappresenta i lavoratori) di non essere influenzato dalle "politiche di bilancio" (ammortamenti, accantonamenti, costi "imputati",...) difficilmente controllabili da chi non è parte del management. Anche il MOL è, comunque, influenzato da eventi esterni, indipendenti dall'andamento della produzione interna (per es.: costi materie prime, tassi di cambio, valutazione dei magazzini di prodotti finiti e semilavorati e dei magazzini di materie prime, dinamica dei costi delle materie prime, altre voci di costi esterni - energia, servizi, ecc.).
- Come rilevato dal panel, permangono meccanismi finalizzati a condizionare la corresponsione del salario di produttività alla presenza. In alcuni casi ciò è previsto inserendo un parametro esplicito (premio corrisposto alle presenze in servizio), in altri contratti la corresponsione del salario variabile "pieno" è condizionato dalla presenza in azienda per un certo numero di giornate.
- Si rileva che non sempre sono previsti meccanismi finalizzati alla verifica congiunta dell'andamento degli indicatori prescelti per la corresponsione del premio di risultato.

**Welfare contrattuale e altre misure significative**

Azienda e di sottoscrizione	Sottoscrittori	Welfare aziendale	Altre misure significative
OROGEL impiegati e quadri	Consorzio Fruttadoro,	○ iscrizione di impiegati e quadri a sanità integrativa (contributo annuale	○ rafforzamento delle informazioni che l'azienda dovrà fornire alle RSU ( ad

<p>Cesena, 30 marzo 2015</p>	<p>OROGEL soc. coop. agricola, OROGEL s.p.a., RSU, FAI Cisl, FLAI Cgil, UILA Uil</p>	<p>aziendale di 100 euro/lavoratore) e previdenza complementare</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ banca delle ore, con la possibilità da parte del lavoratore di utilizzare la percentuale di maggiorazione dello straordinario per prolungare il riposo compensativo</li> <li>○ fruizione permessi straordinari (es. per malattie gravi di congiunti) anche a gruppi di singole ore</li> <li>○ possibilità di optare per la pausa pranzo ridotta (per uscire prima)</li> <li>○ concessione part time (nei limiti definiti dal CCNL) per madri sino al compimento del terzo anno d'età del bambino</li> <li>○ a fronte di situazioni straordinarie il dipendente può richiedere all'azienda un part time reversibile a tempo determinato</li> <li>○ per il primo anno di vita del bambino possibilità da parte della madre di utilizzare permessi e/o ferie ad integrazione dei periodi di riposo giornalieri</li> <li>○ possibile stipulazione di assicurazioni da parte dell'azienda a favore dei dipendenti</li> </ul>	<p>es. su assetti societari, modifiche organizzative, modifiche gestionali con implicazioni sui dipendenti)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ programmazione congiunta azienda dipendente del piano ferie annuale</li> <li>○ previsti programmi di formazione su qualità del lavoro, dei processi, dei prodotti – possibili suggerimenti da parte delle RSU</li> </ul>
<p><b>Cooperativa agricola braccianti (CAB)</b> Campiano</p> <p>10 febbraio 2016</p>	<p>CAB Campiano . Fai Cisl, FLAI Cgil, UILA Uil</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ aumento dello 0,5% rispetto a quanto previsto dal CCNL della quota a carico azienda del versamento a previdenza integrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Confronto con l'azienda anche sulle misure relative alla salute e sicurezza sul lavoro</li> <li>○ Previsione di 3 giorni di permessi retribuiti per la formazione dell'RLS (ulteriori rispetto all'aggiornamento obbligatorio)</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Raccolta e analisi dei fabbisogni formativi e programmazione corsi congiunta</li> <li>○ Impegno a evitare discriminazione in base a : etnia, genere. Religione, orientamento politico</li> </ul>
<b>CAVIRO</b> Faenza 6 giugno 2016	Società CAVIRO Distillerie srl di Faenza, RSU, Fai Cisl, Uila Uil, Flai Cgil	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Possibilità da parte dei lavoratori dell'appalto interno di fruire della mensa aziendale</li> <li>○ Piano ferie concordato con l'azienda</li> <li>○ Banca ore</li> <li>○ 150 ore per il recupero scolastico del lavoratore (diploma scuola dell'obbligo, preparazione esami di laurea, frequenza corsi di italiano per stranieri)</li> <li>○ Possibilità di accedere alle 150 ore anche agli stagionali (riparametrate alle giornate di effettiva presenza)</li> <li>○ Estensione anticipazione TFR (acquisto auto per andare al lavoro, aspettativa non retribuita superiore ai 6 mesi)</li> <li>○ Possibile welfarizzazione del premio aziendale - previsti rimborsi spese per i familiari dei lavoratori relativamente a : spese per colonie estive, ludoteche, libri scolastici, tasse universitarie, mense scolastiche e asilo nido, rette casa protetta, spese per badanti, abbonamenti tpl, costi ricreativi dei figli (es. corso di nuoto)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ È data molta rilevanza tra i temi di confronto con l'azienda alla qualità e sicurezza alimentare</li> <li>○ A livello di singolo stabilimento sono previsti più incontri periodici tra azienda e RLS</li> <li>○ Previsti programmi di formazione per l'adeguato inserimento di nuovo personale, ai quali potranno contribuire con loro proposte le RSU</li> <li>○ Previsto il coinvolgimento di tutto il personale nella formazione (compresi i tempi determinati)</li> <li>○ Prima di ogni appalto – terziarizzazione di personale previsti incontri con RSU e OOSS per analizzare eventuali alternative</li> <li>○ Rispetto da parte delle aziende in appalto di leggi e contratti collettiva</li> <li>○ Confronti periodici sull'organizzazione del lavoro e fabbisogni professionali con l'azienda</li> </ul>
<b>FRUTTAGEL</b> Afonsine, 29 giugno 2016	Frutttagel, RSU, Fai Cisl, Flai Cgil, Uila	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Previsione di un piano di sostenibilità aziendale di rendicontazione delle attività sociali svolte</li> </ul>	

	Uil	<p>secondo specifici standard normativi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Previsione di uno specifico welfare aziendale contrattato, sinergico rispetto ai servizi previsti dal welfare locale (previsto il coinvolgimento delle istituzioni locali con apposita iniziativa co-promossa da azienda e sindacati)</li> </ul>	
<p><b>Sergio Rossi manufacturing srl</b></p> <p>Rimini, 28 luglio 2016</p>	<p>Sergio Rossi M. srl, RSU, Femca Cisl, Uiltec Uil, Filctem Cgil</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Permesso retribuito di 10 ore annue/dipendente per i tempi indeterminati per visite mediche e analisi (riconosciuto un permesso di 4 ore per i tempi determinati con almeno 3 mesi in azienda nell'anno solare)</li> <li>○ Permessi in occasione di lutti familiari ulteriori rispetto al CCNL calzatura industria (in totale elevati a 3/anno)</li> <li>○ Preavviso di almeno 24 ore per il lavoratore che dovrà rientrare dalla CIGO</li> <li>○ Anticipo al lavoratore infortunato dell'indennità di inabilità temporanea assoluta, anche per la quota a carico di INAIL</li> <li>○ Previsione di permessi specifici o flessibilità orario (se possibile) alla lavoratrice madre o al lavoratore padre nel periodo di inserimento (primi 5 giorni del primo anno di iscrizione) della prole al nido e alla scuola materna</li> <li>○ Possibile fruizione dei permessi allattamento in frazioni di 2 ore (con preavviso da parte della lavoratrice di almeno 10 gg.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Anticipazione del 100% degli integrazioni salariali ordinarie ai dipendenti in caso di CIGO richiesta e non ancora autorizzata</li> <li>○ Impegno alla rotazione del personale in CIGO per mansioni equivalenti</li> <li>○ Introduzione del lavoro a chiamata per talune mansioni (modelli, modelle, fiere, eventi ...)</li> <li>○ Formazione specifica e condivisa sui valori aziendali</li> <li>○ Formazione condivisa rivolta alle professionalità critiche</li> <li>○ Previsione della sperimentazione di esperienze lavorative in mansioni diverse per un periodo di tempo determinato</li> <li>○ Incontri specifici per promuovere un clima aziendale positivo</li> <li>○ Impegno dell'azienda a far rispettare dalla filiera dei fornitori di Paesi terzi le convenzioni OIL e quelle europee relative al rispetto dei diritti umani e della dignità dei lavoratori</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Possibile concessione di part time congiunto e reversibile tra due lavoratori del medesimo reparto con medesima mansione di cui almeno uno affetto da patologia oncologica con ridotta capacità lavorativa in conseguenza di specifiche terapie</li> <li>○ Piano ferie contrattato</li> <li>○ Previsti incontri tra le parti per adattare l'ambiente aziendale all'inserimento di portatori di handicap</li> <li>○ Possibili esternalizzazione di commesse a cooperative sociali di tipo B</li> <li>○</li> </ul>	
<b>Vicini spa</b>  San Mauro Pascoli, 29 luglio 2016	Vicini spa, RSU, Femca Cisl, Filctem Cgil, Uiltec Uil	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Adesione a spese dell'azienda del personale che ha raggiunto il 100% del premio di risultato ad un piano sanitario integrativo specifico, erogato dalla società di mutuo soccorso Campa di Bologna</li> <li>○ Possibile concessione di part time reversibile alla lavoratrice madre nei primi 24 mesi di vita del bambino (5 ore/giorno al lordo dei permessi allattamento)</li> <li>○ Possibile concessione di orari particolari volti ad agevolare la lavoratrice madre nel periodo di inserimento dei bambini al nido o alle scuole materne (max 1 settimana/anno)</li> <li>○ Permesso retribuito di 10 ore annue/dipendente per i tempi indeterminati per visite mediche e analisi – ogni singolo permesso non potrà superare le 4 ore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Erogazione premio di risultato anche agli apprendisti</li> <li>○ Erogazione premio ai somministrati con almeno 6 mesi di lavoro in azienda in corso d'anno</li> <li>○ Anticipazione del 100% degli integrazioni salariali ordinarie ai dipendenti in caso di CIGO richiesta e non ancora autorizzata</li> <li>○ Impegno alla rotazione del personale in CIGO per mansioni equivalenti</li> <li>○ Previsione della sperimentazione di esperienze lavorative in mansioni diverse per un periodo di tempo determinato</li> <li>○ Impegno dell'azienda a far rispettare dalla filiera dei fornitori di Paesi terzi le convenzioni OIL e quelle europee relative al rispetto dei diritti umani e</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Il permesso di cui al punto precedente potrà essere richiesto dalla madre lavoratrice anche in caso di visite mediche dei figli di età non superiore a 8 anni</li> <li>○ Fruizione dei congedi parentali a ore, anche per periodi inferiori alle 4 ore giornaliere</li> </ul>	<p>della dignità dei lavoratori</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Incontro annuale specifico azienda – RSU relativo alle lettere di richiamo</li> </ul>
<p><b>Panariagroup ceramiche</b></p> <p>Fiorano modenese, 2 maggio 2016</p>	<p>Panariagroup Industrie ceramiche e spa, RSU, Femca Cisl, Filctem Cgil</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ L'azienda si impegna a valutare richieste di part time anche oltre le % previste dal CCNL per equilibrio tra lavoro e vita extralavorativa</li> <li>○ Previsto un corposo allegato dedicato al welfare aziendale – importo annuo di 450 euro annui – il lavoratore che è interessato al pacchetto deve concorrere con la welfarizzazione di parte del premio di produzione (390 euro), il resto sino a concorrenza dei 450 euro è messo dall'azienda – il pacchetto è composto dai seguenti benefit: contribuzione aggiuntiva alla previdenza complementare, contribuzione aggiuntiva al fondo sanitario integrativo, assistenza familiari non autosufficienti, educazione</li> <li>○ Prevista la concessione di "buoni carburante" da parte dell'azienda (max 250 euro/anno, parametrati in base alla distanza casa - lavoro)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Analisi fabbisogni formativi congiunti con l'azienda</li> <li>○ Previsto un libretto formativo aziendale (detto "portfolio del lavoratore")</li> <li>○ Previsione di un corposo allegato sugli inquadramenti professionali, con inserimenti di figure innovative</li> <li>○ Previsto apposito protocollo per la riduzione degli infortuni</li> <li>○ Previsto monitoraggio congiunto delle parti relativamente all'andamento degli indicatori su cui è basato il premio</li> </ul>
<p><b>Marazzi Group</b></p> <p>Sassuolo, 2 dicembre</p>	<p>Marazzi Group, Confindustria Ceramica,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ A scelta del lavoratore possibile welfarizzare il 50% o il 25% del salario variabile (con l'esclusione della parte relativa alla riduzione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ L'azienda ha un proprio centro di formazione professionale – l'azienda si impegna ad un maggior coinvolgimento nell'analisi</li> </ul>

2015	RSU, Femca Cisl ,Fictem Cgil, Uiltec Uil	<p>infortuni)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Welfare aziendale erogato tramite “Marazzi card”, con previsione di ampio menu di benefit disponibili</li> <li>○ Possibilità di destinare max 50% del salario variabile a previdenza complementare, sanità integrativa, buoni spesa, buoni carburante</li> <li>○ Prevista commissione tra le parti per valutare l’efficacia del sistema di welfare aziendale</li> <li>○ Possibile anticipazione del TFR per i lavoratori con almeno 5 anni di anzianità aziendale per ulteriori ragioni oltre a quelle previste dalla legge e dal CCNL, ed in particolare in occasione di : matrimonio dei figli, spese funerarie parenti entro il secondo grado, spese mediche parenti entro il primo grado, riparazione auto/moto, acquisto arredamenti</li> <li>○ In presenza di malattie oncologiche, cardiovascolari o neurologiche degenerative gravi al lavoratore sarà riconosciuto il salario pieno per ulteriori 6 mesi alla scadenza del periodo di comporto</li> <li>○ Prevista una ulteriore giornata di permesso retribuito per i neo padri rispetto a quelle già previste da legge e CCNL</li> <li>○ Contributo aziendale per il pagamento della retta dell’asilo nido pari a 65 euro/mese</li> <li>○ Il contributo mensa verrà portato a 6 euro dal 1/1/18</li> </ul>	<p>dei fabbisogni, nella progettazione e nella valutazione della formazione del comitato di monitoraggio sindacale</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Previsto il libretto formativo aziendale del lavoratore</li> <li>○ Prevista formazione alle RSU a carico dell’azienda</li> <li>○ Implementazione progetto polivalenza (i lavoratori da osservatori a gestori del processo produttivo)</li> <li>○ Miglioramento del microclima degli ambienti di lavoro in produzione</li> <li>○ Riduzione degli indici di sollevamento per gli operatori addetti alla movimentazione manuale dei carichi</li> <li>○ Potenziamento del sistema dei suggerimenti dal basso e della segnalazione dei mancati infortuni</li> <li>○ È previsto che il budget della salute e sicurezza sul lavoro venga discusso con le RSU</li> <li>○ Previsto piano annuale di bonifica amianto ancora presente in azienda</li> <li>○ Previsione della staffetta generazionale aziendale – l’azienda si farà carico della contribuzione del lavoratore anziano che passerà a part time sino alla pensione</li> </ul>
------	---	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ L'azienda pagherà per i dipendenti reperibili un'assicurazione per eventuali incidenti casa-lavoro-casa</li> </ul>	
<b>CIL Lavanderie</b> Gatteo, 30 novembre 2015	CIL, Unindustria Fc, RSU, Femca Cisl, Flctem Cgil, Uiltec Uil	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Permessi retribuiti per 7 ore/anno per visite mediche o analisi specialistiche</li> </ul>	
<b>Linea sterile spa</b> Gatteo, 22 ottobre 2015	Linea steriel, RSU, Femca Cisl, Flctem Cgil, Uiltec Uil	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Possibilità da parte del dipendente di scegliere il periodo in cui collocare 2 settimane di ferie nei limiti di un numero max di dipendenti che potranno assentarsi (definito dall'azienda)</li> <li>○ Possibile richiedere il TFR (70%) anche in caso di ristrutturazione della casa d'abitazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Previsto incontro periodico tra le parti sulle non conformità relative al lavaggio della biancheria per gli esperti, al fine promuovere il miglioramento continuo</li> </ul>
<b>Automobili Lamborghini</b> Sant'Agata bolognese, 8 giugno 2015	Lamborghini, Fim Cisl, Fiom Cgil, Uilm. RSU	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Flessibilità di entrata/uscita in azienda per il personale non in produzione</li> <li>○ Banca ore (fruibile per un max di 50 ore/anno) – possibile utilizzo della banca ore in base al modello tedesco (cioè possibilità di prelevare le ore prima di averle versate)</li> <li>○ Integrazione di un ulteriore 30% a carico dell'azienda delle madri (o dei padri) che fruiscono dei permessi retribuiti al 30% per la maternità (o paternità) facoltativa sino a 3 anni d'età del bambino</li> <li>○ Posteggi rosa per lavoratrici gestanti nel parcheggio aziendale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Applicazione <i>Charta</i> dei valori Volkswagen sulla partecipazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti alla <i>governance</i> dell'impresa</li> <li>○ Previsione di commissioni tecniche bilaterali su premio di risultato, salute e sicurezza sul lavoro e sull'organizzazione del lavoro</li> <li>○ Applicazione del codice di condotta dei fornitori Volkswagen – con previsione di tutele specifiche per i lavoratori delle aziende che lavorano per Lamborghini</li> <li>○ Istituzione di un gruppo di lavoro che dovrà studiare</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Permesso retribuito per i primi 2 giorni di malattia del figlio o figlia sino a 12 anni</li> <li>○ 6 giorni di permessi non retribuiti per assistenza figli o figlie malati sino a 12 anni</li> <li>○ Permessi retribuiti per visite mediche o fisioterapia, con pagamento di un forfait per le spese di trasporto</li> <li>○ Sanità integrativa</li> <li>○ Concessione di part time reversibili ai lavoratori con problematiche urgenti documentate</li> <li>○ Concessione da parte dell'azienda di ulteriori 250 ore per diritto allo studio nel triennio per frequenza scuole superiori, formazione universitaria e post-universitaria</li> <li>○ Convenzione azienda – Comune di Sant'Agata per frequenza campi estivi da parte dei figli dei dipendenti</li> <li>○ Incremento dello 0,2% della quota versata alla previdenza complementare da parte dell'azienda</li> <li>○ Per chi ha la mensa a fine turno previsione di un servizio take away</li> <li>○ Settimana ulteriore aggiuntiva di ferie per chi compie 25 anni di anzianità aziendale (nel solo anno di compimento dell'anniversario)</li> <li>○ Possibilità di coprire le spese di formazione extra-aziendali dei dipendenti (purché in coerenza con l'azione aziendale)</li> </ul>	<p>il modello di prepensionamento invalso in Volkswagen, per comprendere se è possibile proporre uno similare a Bologna</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Previsione di un monte orario per dipendente di ore di formazione (nel triennio è previsto un aumento del pacchetto da 32 ore – 2016 a 40 ore – 2018)</li> </ul>
<b>Ducati</b> Bologna, 4	Ducati, RSU, Fim Cisl, Fiom	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Previsione di una polizza sanitaria integrativa a carico dell'azienda, con possibile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Per volontà della Fim, il contratto è definito "di partecipazione" e si</li> </ul>

marzo 2015	Cgil, Uilm	<p>estensione ai familiari a carico – estensione della polizza anche ai tempi determinati con almeno 2 mesi di presenza in azienda in corso d’anno</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Permesso retribuito per visite mediche e analisi specialistiche (con tempi di viaggi considerati non ricompresi nelle 3 ore di permesso concesso, nei limiti di quanto definito dal contratto), con possibilità di aggiungere a tali specifici permessi i PAR</li> <li>○ Aumento quota aziendale per la previdenza complementare</li> <li>○ Bonus per pagamento rata asilo nido del figlio per i dipendenti con ISEE sino a 17.000 euro (350 euro annui)</li> <li>○ Prevista integrazione salariale del 10% a carico dell’azienda per fruizione dei congedi parentali per bambini 0-3 anni in periodi di bassa stagionalità</li> <li>○ Possibile accesso a part time reversibile nei periodi di bassa stagionalità</li> <li>○ Permesso retribuito di 24 ore in caso di morte o grave infermità di coniuge, convivente, parente entro il secondo grado</li> <li>○ Borse di studio per i dipendenti e i loro figli – con priorità a chi ha un ISEE non superiore a 17.000 euro</li> <li>○ Estensione casistica per anticipo TFR (per coniuge, convivente o parente sino al secondo grado che ha perso il lavoro; per motivi di</li> </ul>	<p>connota per il tentativo di promuovere relazioni industriali incentrate su quel principio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tra gli ambiti nei quali esercitare la partecipazione è citata l’organizzazione del lavoro</li> <li>○ Attivazione di quattro commissioni bilaterali su : organizzazione del lavoro e gruppi di miglioramento, appalti, premio di risultato, formazione e professionalità – monte ore dedicato per la partecipazione dei delegati RSU – le RSU possono farsi assistere da esperti esterni remunerati dall’azienda – previsione di un percorso di formazione dedicato per i componenti delle commissioni</li> <li>○ Impegno dell’azienda a supportare la crescita dei fornitori locali (progetti specifici con Regione Università di Bologna)</li> <li>○ L’azienda si impegna ad applicare a tutti i fornitori gli standard sociali Volkswagen</li> <li>○ Costituzione di un gruppo di lavoro delle parti sociali sull’alternanza generazionale in azienda</li> <li>○ L’azienda si impegna a ridurre il proprio impatto ambientale attraverso una serie di azioni</li> <li>○ Previsione di assunzione di una quota di tempi determinati ricorrenti attraverso il part time verticale</li> </ul>
------------	------------	---	---

		<p>studio; per eventi calamitosi)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Possibilità di fruire di ferie o PAR anche per soli 30 minuti alla volta</li> <li>○ Sviluppo di un progetto di mobilità condivisa casa – lavoro</li> <li>○ Conferma del progetto DESI (<i>Dual Education System Italy</i>) per offrire tirocini non curricolari in azienda a giovani NEET, con possibile assunzione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Possibili iniziative formative congiunte con le organizzazioni sindacali</li> <li>○ Libretto formativo aziendale del lavoratore</li> </ul>
<p><b>Kerakoll</b>  Modena e Reggio Emilia, 26 luglio 2016</p>	<p>Kerakoll, RSU, Femca Cisl, Filctem Cgil</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aumento del buono pasto elettronico da 5,6 a 6,5 euro giornalieri</li> <li>○ Incremento della quota versata dall'azienda al fondo chiuso di previdenza complementare (+0,05%)</li> <li>○ Incremento della quota versata dall'azienda per favorire l'iscrizione del nucleo familiare del lavoratore al fondo di sanità integrativa (+ 3,5 euro mensili)</li> <li>○ Riduzione dell'anzianità aziendale per richiedere anticipazione TFR a 3 anni (in luogo degli 8 ex art. 2120 c.c.)</li> <li>○ Possibile seconda richiesta di anticipo del TFR per significativi lavori di ristrutturazione della casa</li> <li>○ In caso di malattia oncologica l'azienda provvederà ad integrare l'indennità di malattia sino al 100% del salario del lavoratore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Previsione di un secondo incontro formativo (oltre la riunione periodica annuale) per gli RLS</li> <li>○ Possibile trattativa in corso d'opera per rivedere gli obiettivi di qualità e produttività al fine della corresponsione del premio</li> </ul>
<p><b>Gruppo HERA</b>  Bologna, 11 aprile 2016</p>	<p>Hera spa, Fit Cisl, Femca Cisl, Flaei</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Istituzione per il periodo 2016-18 di un "pacchetto flessibile welfare" pari a 335 euro annui/dipendente</li> </ul>	

	Cisl, Filctem Cgil, Fiadel, Cisal Federene rgia, Uiltec, Uil Trasporti	<p>assunto a tempo indeterminato (riproporzionato alla presenza per i part timer e gli assunti in corso d'anno)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Possibile compartecipazione al piano dei CRAL, che integreranno le risorse disponibili con ulteriori 25 euro/dipendente per il 2017, 50 euro dipendente per il 2018</li> <li>○ Il piano è stato illustrato dall'azienda alle oo.ss. costituite in apposita commissione tecnica – istituita una commissione bilaterale per il monitoraggio del piano – in tale sede verranno illustrati dall'azienda i criteri di scelta dei fornitori e sarà possibile per le organizzazioni sindacali fare proposte di merito (ad es. su handicap e non autosufficienza)</li> <li>○ Il pacchetto è costruito su sei assi : salute e assistenza sanitaria; assicurazioni e previdenza; sostegno all'istruzione / assistenza figli; servizi alla persona; benessere e sostegno al reddito; iniziative Hera Solidale<sup>58</sup></li> <li>○ All'interno delle 6</li> </ul>	
--	--	--	--

<sup>58</sup> Di seguito la composizione di ogni categoria : 1) categoria Salute e Assistenza Sanitaria : contributo quota dipendente/familiare iscritto - fondo assistenza sanitaria integrativa; copertura spese sanitarie; convenzioni area sanitaria (ottico, dentista, farmacie); iniziative di sensibilizzazione e prevenzione. 2) categoria Assicurazioni e Previdenza : integrazione fondo Pensione. 3) categoria Sostegno all'Istruzione / Assistenza Figli : contributo retta asili nido; contributo spese scuola materna; contributo spese scuole primarie; contributo spese scuole secondarie; contributo frequenza centri estivi; accesso a network baby sitting; assistenza allo studio; convenzione centri estivi; convenzione acquisto libri scolastici; orientamento universitario; orientamento mondo lavoro. 4) categoria Servizi alla Persona : contributo abbonamento TRENITALIA; contributo abbonamento TPER; navetta aziendale; contributo assistenza anziani; formazione extra-professionale; consulenza legale; servizio 730 on-line; servizio manutenzione domestica; iniziative culturali aziendali. 5) categoria Benessere e Sostegno al Reddito : mensa; pacchetto palestra; pacchetto cinema; pacchetto viaggi; voucher trasporti, tecnologia, libri, voli, sport; convenzioni area finanziaria; convenzioni area mobility; convenzioni area benessere e tecnologia. 6) categoria Iniziative Hera Solidale (non meglio specificata).

		<p>macrocategorie ciascun dipendente ha facoltà di scegliere come impiegare i 335 euro dell'accordo entro febbraio di ciascun anno</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gli importi non impiegati resteranno comunque disponibili al lavoratore</li> </ul>	
<p><b>GGG srl Unipersonale Calzaturificio</b></p> <p>San Mauro Pascoli, 27/11/2015</p>	<p>GGG srl, RSU, Femca Cisl, Filctem Cgil, Uiltec</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Convenzioni con bar e trattorie per organizzare la pausa pranzo dei lavoratori a costi contenuti</li> <li>○ Chiusura del calendario ferie da parte dell'azienda entro marzo di ogni anno</li> <li>○ In via sperimentale, l'azienda accetta richiesta da parte delle lavoratrici per affiancare le due ore per permesso allattamento con due ore di permesso per congedo parentale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ai fini del calcolo del premio viene previsto di considerare con un coefficiente di favore le scarpe non conformi e non vendibili segnalate dallo stesso lavoratore (si tenta di "responsabilizzare" le persone rispetto al processo produttivo)</li> <li>○ La RSU e le oo.ss. hanno diritto di avere mensilmente i dati di produzione che influenzano il salario variabile – possono chiedere chiarimenti sulla metodologia di calcolo del medesimo</li> </ul>
<p><b>Parmalat</b></p> <p>Parma, 27 luglio 2016</p>	<p>Parmalat e Centrale del Latte di Roma, Unione Parmense industriali RSU, Fai Cisl, Flai Cgil, Uila</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ I lavoratori delle ditte degli appalti interni potranno utilizzare la mensa e le infermerie negli stabilimenti dell'azienda</li> <li>○ Avvio di un confronto specifico per l'invecchiamento attivo al lavoro</li> <li>○ Sperimentazione del "lavoro agile", specie in riferimento a tutti coloro che hanno problemi di conciliazione tra lavoro e vita extra lavorativa (con a carico familiari non autosufficienti con patologie gravi anche dei familiari)</li> <li>○ Aumento permessi non</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ruolo strategico alla formazione e al contributo delle persone per fare qualità</li> <li>○ Specifica formazione anche per gli stagionali e i tempi determinati</li> <li>○ Condivisone dell'applicazione di progetti di <i>lean production</i> e di <i>governance</i> della sicurezza alimentare</li> <li>○ Conferma modello di relazioni industriali partecipative – conferma del comitato consultivo paritetico azienda/sindacati sulle strategie d'impresa</li> </ul>

		<p>retribuiti per figli da 3 a 12 anni (10 giorni/anno)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Congedo di paternità elevato a 3 giorni/anno</li> <li>○ Previsione di un permesso retribuito di 3 giorni/anno per patologie gravi a carico dei figli minori</li> <li>○ Banca riposi e ferie non godute, che è possibile cedere ai colleghi che abbiamo problemi di invecchiamento o per assistenza familiari con patologie e handicap – l'azienda metterà a disposizione un numero di ore pari a quelle cedute in regime di solidarietà sino a un massimo di 40 ore</li> <li>○ A livello di stabilimento verrà definita la possibilità di flessibilità di orario per i genitori che debbano inserire i figli all'asilo nido</li> <li>○ Priorità per la trasformazione da full time a part time per genitori con figli d'età inferiore a 3 anni</li> <li>○ L'azienda promuoverà convenzioni a favore dei dipendenti con baby sitter, asili pubblici e privati, servizi per non autosufficienti e anziani, librerie scolastiche</li> <li>○ Prevista formazione specifica a sostegno di chi rientra da lunghe assenze (congedo parentale, maternità, malattia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Previsione di commissioni tecniche paritetiche su : formazione, salute e sicurezza sul lavoro – istituite, inoltre, commissioni paritetiche di stabilimento</li> <li>○ Formazione congiunta management – RSU</li> <li>○ Audit a sorpresa dell'azienda sulle ditte degli appalti interni, specie con riferimento al rispetto della normativa sulla salute e sicurezza sul lavoro</li> <li>○ Previsto coordinamento RIs Parmalat a livello nazionale</li> <li>○ Promozione della cultura della prevenzione (<i>safety meeting, safety corner, lavagne della sicurezza</i>) – sono previsti KPI<sup>59</sup> relativi alla salute e sicurezza sul lavoro</li> <li>○ Istituzione libretto formativo aziendale</li> </ul>
<b>Barilla</b> Parma, novembre 2014	Barilla, Unione Parmense Industriali , RSU, Fai	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Istituzione di commissione paritetica che studi il completamento delle attuali forme di welfare in Barilla – previsione di un'analisi dei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Previsione di commissioni tecniche paritetiche relative a temi di interesse comune – una delle commissioni tecniche sarà</li> </ul>

<sup>59</sup> Gli indicatori chiave di prestazione (Key Performance indicator, KPI) costituiscono una parte importante delle informazioni necessarie per determinare e spiegare come un'organizzazione progredisce verso i suoi obiettivi

	Cisl, Flai Cgil, Uila	<p>fabbisogni condivisa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Previsione di un percorso per transitare da fondo FASA (sanità integrativa) al Fondo R. Barilla (in accordo con il fondo FASA), erogante prestazioni più favorevoli ai lavoratori</li> <li>○ Il congedo del padre in occasione della nascita del figlio è incrementato di un'ulteriore giornata lavorativa</li> <li>○ Previsione dell'introduzione del lavoro agile in azienda (per max 32 ore/mese) – ampliamento a 64 ore mensili per : lavoratrici incinta e sino un anno d'età del bambino, personale con invalidità superiore all'80%, personale che sta effettuando terapie salvavita</li> </ul>	<p>dedicata alla salute e sicurezza sul lavoro</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Previsione obiettivo “zero infortuni” sul lavoro</li> <li>○ Riconoscimento del ruolo dei lavoratori per elevare la sostenibilità ambientale dell'azienda</li> <li>○ Proseguimento della formazione sui comportamenti (competenze trasversali)</li> <li>○ Previsione di 16 ore di formazione/pro capite/media/anno</li> <li>○ Per future assunzioni valorizzazione tempi determinati ricorrenti e ricorso al contratto d'apprendistato</li> <li>○ Previsto osservatorio professionalità bilaterale, per il monitoraggio dei percorsi professionali e la definizione di eventuali ulteriori azioni a sostegno</li> </ul>
<p><b>Fava impianti per pastifici spa</b></p> <p>Ferrara, 2 luglio 2014</p>	<p>Fava Spa, Unindustria Ferrara, RSU aziendali, FIM Cisl, FIOM Cgil</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Impegno dell'azienda a valutare richieste motivate di entrata e uscita flessibile da parte degli operai</li> <li>○ Banca delle ore senza franchigia</li> <li>○ Previsti permessi retribuiti per visite specialistiche, ai quali sono sommati i tempi per i viaggi di andata e ritorno per recarsi presso la struttura sanitaria</li> <li>○ Previsti permessi retribuiti specifici in caso di gastroscopie o biopsie</li> <li>○ Permesso retribuito di tre giorni per ogni evento luttuoso</li> <li>○ Permesso retribuito di tre giorni in caso di ricovero ospedaliero o per gravi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definizione di una commissione tecnica bilaterale permanente su designazione delle parti sociali, con possibilità di fare proposte sull'organizzazione del lavoro</li> <li>○ I passaggi di livello sono governati dall'azienda per il tramite di una “matrice delle competenze per reparti produttivi” – previsto confronto sulle matrice con le RSU</li> <li>○ In caso di crisi di mercato con ricorso agli ammortizzatori sociali, possibile flessibilità tra reparti - con formazione alla polivalenza dei</li> </ul>

		<p>infermità di un familiare – i 3 giorni sono da computarsi per familiare/anno</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Permesso retribuito di un giorno per ricovero in day hospital</li> <li>○ Permesso retribuito di paternità di tre giornate</li> <li>○ Esclusione dal comparto o da penalizzazioni economiche le assenze per malattia dovute a malattie oncologiche, degenerative, incurabili o depressione cronica certificate</li> <li>○ Anticipo TFR su richiesta anche oltre le causali ex codice civile</li> </ul>	<p>lavoratori</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Previsto incontro annuale RSU/azienda di condivisione del piano formativo aziendale . Riconosciuto il diritto delle RSU di integrare il piano con proposte sui contenuti e sui partecipanti</li> <li>○ Sdoppiamento della riunione periodica salute e sicurezza sul lavoro</li> <li>○ Possibilità da parte dell’RLS di avvalersi di tecnici esterni all’azienda (costi a carico dell’azienda medesima)</li> </ul>
<p><b>Cup 2000</b> Bologna, 3 settembre 2014 e 16 marzo 2016</p>	<p>Cup 2000, Fisascat Cisl, RSA Fisascat (elasticità orario)</p> <p>Cup 2000, Fisascat Cisl, Filcams Cgil, Sgb, Rsa Fisascat, Rsa Filcams (telelavoro)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Maggiore gestione della elasticità dell’orario individuale per gli addetti allo sviluppo del software e gestione data center – previste fasce orarie flessibili di entrata/uscita e fascia di presenza obbligatoria in azienda – spetta ai team di lavoro autogestirsi per garantire comunque il servizio in fasce d’orario predefinte</li> <li>○ Sperimentazione per 12 mesi di telelavoro per alcune funzioni aziendali (call center, informazioni sanitarie) – su richiesta da parte dei lavoratori – priorità : chi ha alti tempi di percorrenza casa/lavoro, dipendenti con gravi patologie che richiedono terapie giornaliere ad orari prefissati, genitori con figli sino a 12 anni, lavoratori con famigliari con disabilità certificata – conviventi e residenti entro 50 km</li> </ul>	

		dall'abitazione del lavoratore – computer e attrezzatura di connessione fornite dall'azienda – presenza in sede almeno 2 giorni alla settimana dei lavoratori aderenti alla sperimentazione	
<b>Granarolo</b> Bologna, 8 luglio 2014	Granarolo , Zeroquattro, Fai Cisl, Flai Cgil, Uila Uil, coordinamento nazionale delle RSU	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Previsti specifici percorsi formativi per chi rientra dal congedo parentale, anche su richiesta del lavoratore/lavoratrice</li> <li>○ L'azienda si impegna a considerare su richiesta la concessione di part time reversibile ai rientranti dal congedo parentale</li> <li>○ L'azienda si impegna a modificare gli orari di lavoro in relazione alla necessità di inserire il figlio all'asilo nido</li> <li>○ Due giornate retribuite di permesso di paternità (anche in caso di adozioni o affidi preadottivi)</li> <li>○ Riconosciuti 10 giorni di permessi parentali in caso di malattia del figlio dai 3 ai 9 anni</li> <li>○ Permessi retribuiti per patologie di particolare gravità del figlio (definite da CCNL cooperative trasformazione prodotti agricoli) portati a tre giornate</li> <li>○ Possibili convenzioni con asili nido per inserimento figli di dipendenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Assunzione comune obiettivo zero infortuni</li> <li>○ Potenziamento ruolo RLS (nella valutazione dei rischi, compreso lo stress l.c.) – sopraluogo congiunto RLS azienda nelle postazioni di lavoro per verificare rispetto delle procedure – utilizzo apposito questionario</li> <li>○ Previste 15 ore aggiuntive per gli RLS per verifiche in tutto il ciclo produttive, appalti compresi</li> <li>○ Previsione di confronto preventivo su organizzazione e orari di lavoro e gestione delle flessibilità - soluzioni attente all'equilibrio famiglia – lavoro</li> </ul>
<b>Conservitalia soc. coop.</b> San Lazzaro di S., 16 dicembre 2013	Conservitalia, Fai Cisl, Flai Cgil, Uila Uila, coordinamento		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Previsione di regole contrattuali per dare flessibilità all'impiego dei lavoratori nei diversi stabilimenti – fungibilità nelle diverse mansioni laddove possibile –</li> </ul>

	nazionale RSU		<p>possibilità di impiegare gli stagionali in più stabilimenti contigui (previo informazione delle RSU)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formazione per far evolvere le professionalità in ragione della maggiore flessibilità richiesta</li> </ul>
<p><b>Nord Motoriduttori S.r.l.</b> San Giovanni in Persiceto, aprile 2017</p>	<p>Nord Motoriduttori S.r.l., CNA, Fim-Cisl, Fiom – Cgil, Rsu</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Previsto un monte ore pro capite di permessi retribuiti, nella misura massima di sei ore all'anno, per l'effettuazione di visite e/o terapie mediche personali e/o familiari, generiche o specialistiche presso strutture sanitarie pubbliche o private – possono anche essere fruiti per l'assistenza, in generale, di familiari, quali genitori o figli, coniuge/partner convivente</li> <li>○ L'azienda riconosce a ciascuna lavoratrice/lavoratore che usufruisca dell'astensione facoltativa per maternità/paternità retribuita, un'integrazione pari al 10% della retribuzione elevandola dal 30% stabilito dalla legge al 40% per i soli sei mesi legalmente disciplinati</li> <li>○ Aumento del buono pasto giornaliero a 7,20 – riconosciuti due buoni pasto nel caso di lavoro di sabato</li> <li>○ Riconoscimento possibilità di chi problemi di conciliazione di richiedere part time reversibile</li> <li>○ Le parti si impegnano ad effettuare apposita ricerca tramite questionario somministrato ai lavoratori sui servizi di welfare contrattuale desiderati - possibile introduzione della facoltà del singolo lavoratore di destinare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Previsione della rotazione/formazione delle risorse sulle varie postazioni operative nell'ambito di ciascun reparto (per polivalenza, polifunzionalità dei lavoratori)</li> <li>○ Confronto azienda/RSU sulla formazione per sostenere la necessaria polivalenza, polifunzionalità</li> </ul>

		volontariamente una parte del premio di risultato (nel termine massimo di 400,00 €) al “welfare aziendale”	
--	--	--	--

### Alcuni riflessioni su welfare contrattuale e su altri contenuti della contrattazione collettiva

- Si va affermando la contrattazione degli istituti di welfare aziendale anche in Emilia Romagna. Il processo, pur essendo precedente all’emanazione delle misure a sostegno, è stato amplificato dalla legge di stabilità 2016. È evidente, però, che si è ancora in una fase embrionale : è evidente che v’è la necessità da parte del sindacato e del management di sviluppare un proprio pensiero e pratiche specifiche relative a queste prestazioni, destinate a moltiplicarsi a seguito della possibilità di welfarizzare i salari di produttività.
- Nella sostanza, si sta andando oltre le misure di conciliazione tra lavoro e famiglia, consolidate nella contrattazione della nostra regione anche in virtù di una cultura dei servizi sociali consolidata e diffusa. L’attenzione alla coniugazione tra tempi lavorativi e tempi della città è stato uno degli aspetti caratterizzanti la cultura sindacale emiliano – romagnola.
- A proposito di conciliazione, si segnalano clausole contrattuali in linea con l’accresciuta età media dei lavoratori e delle lavoratrici. In tal senso vanno le previsioni relative a possibili permessi retribuiti per specifici screening medici o per affrontare situazioni di malattia cronica o oncologica. Si vanno affermando permessi per l’assistenza di familiari non autosufficienti, compresi i genitori anziani. Si segnalano alcuni casi di grande interesse (es. Barilla) volte a sperimentare il “lavoro agile”, che non va letto, però, solamente come misura di conciliazione.
- In alcuni casi si prevede la messa a disposizione dei lavoratori e delle lavoratrici di un menu molto ampio di possibili misure, potenzialmente pensate per tutti i possibili profili sociali presenti in azienda (es. Marazzi, Hera). Pare di grande interesse il caso riportato di una pmi, la Nord Motoriduttori, nella quale è, invece, prevista l’effettuazione di una ricerca congiunta azienda – RSU dei fabbisogni dei lavoratori e delle lavoratrici, finalizzata all’individuazione di misure di welfare contrattuale ritagliate sulle specifiche necessità espresse.
- Si segnalano alcuni contratti nei quali è previsto l’accesso a talune misure da parte dei lavoratori degli “appalti interni” (es. Caviro e Parmalat). Questo approccio va nella direzione del welfare generativo (ovvero moltiplicatore di valore) auspicato dalla Cisl.
- Tra gli altri contenuti evidenziati si segnala : un crescente investimento a favore della polivalenza/polifunzionalità (quindi per una nuova organizzazione del lavoro); il tentativo di sviluppare un dialogo sociale più forte e strutturato sulla formazione professionale, anche attraverso un utilizzo delle risorse dei fondi interprofessionali maggiormente condiviso; la promozione di azioni per sostenere il miglioramento della salute e sicurezza sul lavoro nelle aziende.
- Nei settori del tessile – calzaturiero si segnala l’introduzione nei contratti collettivi di clausole finalizzate a far rispettare all’azienda le convenzioni OIL e quelle europee relative al rispetto dei diritti umani e della dignità dei lavoratori nella filiera dei fornitori di Paesi terzi.

## Contrattazione territoriale

Accordo	Contenuti
<p data-bbox="145 309 504 495"><b>Accordo regionale per la detassazione dei premi di produttività, la partecipazione agli utili e per i servizi di welfare</b></p> <p data-bbox="145 577 504 616">Bologna, 23 febbraio 2017</p> <p data-bbox="145 656 504 808">Confcommercio regionale, Fisascat Cisl, Filcams Cgil, Uiltucs – Cisl, Cgil, Uil regionali</p>	<p data-bbox="520 309 1437 461">Possono aderire all'accordo le aziende aderenti a Confcommercio Emilia Romagna, purché applichino un CCNL sottoscritto da organizzazioni sindacali comparativamente maggiormente rappresentative</p> <p data-bbox="520 501 1437 613">Il carattere dell'accordo è di cedevolezza rispetto ad eventuali intese derivanti dalla contrattazione aziendale, territoriale o di categoria sottoscritte dalle parti firmatarie dell'accordo</p> <p data-bbox="520 656 1437 846">L'azienda manifesterà la sua adesione all'accordo regionale, autocertificando le condizioni di cui sopra, utilizzando apposito modulo da trasmettere via PEC alla Confcommercio regionale – la stessa dichiarazione andrà trasmessa dall'azienda a tutti i suoi dipendenti via mail</p> <p data-bbox="520 887 1437 965">È possibile per le parti firmatarie promuovere iniziative informative specifiche sull'accordo</p> <p data-bbox="520 1005 1437 1312">L'articolo 4 dell'accordo definisce un menu di indicatori tra i quali l'azienda può scegliere per l'erogazione del salario variabile detassato ai dipendenti (anche di singolo reparto/negozio/settore) che ne abbiano diritto – in coerenza con la legge, è necessario dimostrare un miglioramento di quanto misurato da almeno uno degli indicatori prescelti in tempi congrui (minimo 4 mesi) – la dimostrazione del raggiungimento degli obiettivi dovrà derivare da documentazione scritta :</p> <ul data-bbox="571 1323 1342 2040" style="list-style-type: none"><li>• Volume della produzione/dipendenti</li><li>• Fatturato o valore aggiunto da bilancio/dipendenti</li><li>• MOL/valore aggiunto</li><li>• Indice di soddisfazione del cliente</li><li>• Diminuzione numero riparazioni, rilavorazioni</li><li>• Riduzione scarti</li><li>• % rispetto tempi di consegna</li><li>• Rispetto previsione avanzamento lavori</li><li>• Modifiche dell'organizzazione del lavoro</li><li>• Lavoro agile</li><li>• Modifiche del regime d'orario</li><li>• Costi effettivi/costi previsti</li><li>• Numero brevetti depositati</li><li>• Riduzione tempi sviluppo nuovi prodotti</li><li>• Riduzione consumi energetici</li><li>• Riduzione tempi di attraversamento interni lavorazioni</li><li>• Riduzione tempi di commessa</li><li>• Differenze inventariali</li></ul>

	<p>Al termine del tempo congruo le aziende sono tenuto a dare comunicazione per iscritto ai lavoratori e a Confcommercio regionale dell'andamento degli indicatori e delle relative determinazioni in termini di erogazione del salario variabile</p> <p>Prevista la possibilità di utilizzare l'accordo per distribuire utili d'impresa detassati ai dipendenti</p> <p>Modalità di partecipazione dei lavoratori al processo produttivo (per le quali sono previste misure di maggior favore in termini di salario variabile detassabile) possono essere previste solamente in aziende con presenza di RSU – RSA</p> <p>Normata anche l'opzione welfare, ovvero la possibilità per il lavoratore di welfarizzare il salario variabile – il datore di lavoro deve informare i lavoratori della possibilità e dei servizi di welfare disponibili (che potranno essere forniti anche tramite appositi voucher) – i lavoratori avranno 10 giorni di tempo dalla comunicazione effettuata per esprimere la loro opzione</p> <p>È previsto un sistema di monitoraggio dell'accordo che prevede : 1) che Confcommercio regionale fornisca mensilmente i dati relativi alle aziende aderenti e al salario variabile riconosciuto ai lavoratori alle organizzazioni sindacali firmatarie; 2) che sia istituito un apposito tavolo permanente di monitoraggio degli esiti dell'accordo stesso</p>
<p><b>Accordo regionale per la detassazione dei premi di produttività, la partecipazione agli utili e per i servizi di welfare</b></p> <p>Bologna, 20 dicembre 2016</p> <p>Confesercenti regionale, Fisascat Cisl, Filcams Cgil, Uiltucs – Cisl, Cgil, Uil regionali</p>	<p>L'accordo è applicabile unicamente ai dipendenti delle aziende aderenti a Confesercenti regionale e che applichino i CCNL Commercio o Turismo firmati da Confesercenti con le organizzazioni sindacali comparativamente maggiormente rappresentative</p> <p>Il carattere dell'accordo è di cedevolezza rispetto ad eventuali intese derivanti dalla contrattazione aziendale sottoscritta dalle parti firmatarie del presente accordo</p> <p>Le aziende possono aderire all'accordo territoriale Confesercenti con apposita comunicazione, da trasmettere ad EBTER, l'ente bilaterale costituito da Confesercenti, Cisl, Cgil, Uil – la stessa comunicazione va trasmessa dall'azienda via mail ai dipendenti ed affissa in bacheca</p> <p>Fisascat, Filcams e Uiltucs potranno effettuare assemblee retribuite con i lavoratori per diffondere il presente accordo, in accordo con le aziende stesse</p> <p>L'articolo 4 dell'accordo definisce un menu di indicatori tra i quali l'azienda può scegliere per l'erogazione del salario variabile detassato ai dipendenti (anche di singolo reparto/negozio/settore)</p>

che ne abbiano diritto – in coerenza con la legge, è necessario dimostrare un miglioramento di quanto misurato da almeno uno degli indicatori prescelti in tempi congrui (minimo 4 mesi o durata inferiore per attività stagionali, massimo 12 mesi) – la dimostrazione del raggiungimento degli obiettivi dovrà derivare da documentazione scritta :

- Volume della produzione/dipendenti
- Fatturato o valore aggiunto da bilancio/dipendenti
- MOL/valore aggiunto
- Indice di soddisfazione del cliente
- Diminuzione numero riparazioni, rilavorazioni
- Riduzione scarti
- % rispetto tempi di consegna
- Rispetto previsione avanzamento lavori
- Modifiche dell'organizzazione del lavoro
- Lavoro agile
- Modifiche migliorative del regime d'orario
- Costi effettivi/costi previsti
- Numero brevetti depositati
- Riduzione tempi sviluppo nuovi prodotti
- Riduzione consumi energetici
- Riduzione tempi di attraversamento interni lavorazioni
- Riduzione tempi di commessa
- Differenze inventariali

Nelle aziende che aderiscono all'accordo territoriale e in cui sono presenti RSU/RSA la scelta degli indicatori sarà oggetto di negoziazione

Alla fine del periodo congruo, l'azienda è tenuta a comunicare ai lavoratori e a Confesercenti regionale l'andamento degli indicatori e l'eventuale erogazione del salario variabile – Confesercenti dovrà, a sua volta, comunicare queste informazioni tempestivamente ai sindacati firmatari

Prevista la possibilità di utilizzare l'accordo per distribuire utili d'impresa detassati ai dipendenti

Modalità di partecipazione dei lavoratori al processo produttivo (per le quali sono previste misure di maggior favore in termini di salario variabile detassabile) possono essere previste solamente in aziende con presenza di RSU – RSA

Normata anche l'opzione welfare, ovvero la possibilità per il lavoratore di welfarizzare il salario variabile – il datore di lavoro all'atto dell'adesione all'accordo territoriale deve indicare se è nelle condizioni di fornire ai dipendenti servizi di welfare in

	<p>alternativa al salario variabile. In tal caso deve informare i lavoratori della possibilità e dei servizi di welfare disponibili (che potranno essere forniti anche tramite appositi voucher) – è importante che il welfare offerto dall’azienda sia integrativo rispetto all’offerta presente nel territorio – i lavoratori avranno 10 giorni di tempo dalla comunicazione effettuata per esprimere la loro opzione</p> <p>È previsto un sistema di monitoraggio dell’accordo che prevede l’istituzione di una commissione bilaterale di monitoraggio degli esiti dell’accordo stesso, con il supporto dell’ente bilaterale EBTER</p>
<p><b>Accordo territoriale attuativo della detassazione dei premi di produttività</b></p> <p>Bologna, 2 febbraio 2017</p> <p>CONFPROFESSIONI Emilia Romagna e le organizzazioni sindacali FILCAMS CGIL, FISASCAT CISL e UILTUCS Emilia Romagna</p>	<p>L’accordo territoriale rende operativa in Emilia Romagna per gli studi e le strutture che adottano il CCNL degli studi professionali sottoscritto il 17 aprile del 2015 dalle parti firmatarie dell’accordo stesso e che versano con regolarità agli enti bilaterali Cadiprof, Ebipro e a un fondo di formazione interprofessionale (Fondoprofessioni o altro fondo) , la possibilità di applicare, ai dipendenti, le agevolazioni fiscali previste dalle leggi di stabilità del 2016 e 2017, per le voci retributive corrisposte per incrementi di competitività e produttività</p> <p>Le aziende interessate dovranno manifestare tramite PEC l’intenzione di applicare l’accordo regionale con apposito modulo da inviare agli enti bilaterali o, in assenza di essi, alla Confprofessioni regionale</p> <p>Lo studio professionale dovrà comunicare all’ente bilaterale l’indicatore prescelto per la costruzione del premio di risultato tra i seguenti possibili :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volume della produzione/dipendenti</li> <li>▪ Fatturato o valore aggiunto da bilancio/dipendenti</li> <li>▪ MOL/valore aggiunto</li> <li>▪ Indice di soddisfazione del cliente misurato tramite questionario (da allegare al modulo di comunicazione all’ente bilaterale)</li> <li>▪ Riduzione tempi di lavorazione delle pratiche e di attesa dei clienti</li> <li>▪ Lavoro agile</li> <li>▪ Modifiche del regime d’orario di lavoro per favorire la conciliazione</li> <li>▪ Costi effettivi/costi previsti</li> <li>▪ Rispetto tempi di commessa o appalto</li> </ul> <p>Lo studio professionale potrà chiedere tramite l’ente bilaterale di aderire all’accordo regionale per un progetto di natura temporanea (utilizzando gli indicatori dell’accordo per definire il salario variabile a favore dei lavoratori coinvolti) – previsto un incontro entro 30 gg. delle parti firmatarie per la condivisione di quanto proposto dallo</p>

	<p>studio professionale</p> <p>Una volta avuto il nulla osta delle parti sociali, l'azienda dovrà informarne i lavoratori e appendere il modulo di richiesta alla bacheca aziendale – possibili assemblee retribuite ai dipendenti svolte dalle oo.ss. sottoscrittrici dell'accordo regionale ai dipendenti</p> <p>Spetterà al datore comunicare alle parti firmatarie dell'accordo e ai lavoratori il raggiungimento degli obiettivi previsti e i tempi di corresponsione del salario variabile</p> <p>I premi di risultato detassati potranno essere erogati a tutti i lavoratori e lavoratrici a prescindere dalla tipologia contrattuale – pro quota in relazione al tempo trascorso nello studio professionale</p> <p>I datori di lavoro dovranno informare i lavoratori della possibilità di welfarizzare i premi di produttività (ovviamente, laddove si sia organizzato per rendere agibile tale opportunità)</p> <p>L'accordo regionale ha carattere di cedevolezza rispetto ad eventuali accordi aziendali firmati dalle stesse parti firmatarie a livello territoriale – ha validità unicamente nelle aziende in cui non sono presenti RSU/RSA; nelle aziende con RSU/RSA verrà avviato un confronto assistito dalle organizzazioni sindacali firmatarie dell'accordo regionale con il fine di promuovere un contratto aziendale in linea con quanto previsto dallo stesso accordo regionale</p> <p>Modalità di partecipazione dei lavoratori al processo produttivo (per le quali sono previste misure di maggior favore in termini di salario variabile detassabile) possono essere previste solamente in aziende con presenza di RSU – RSA</p> <p>Le parti sottoscrittrici si incontreranno periodicamente per verificare l'andamento dell'accordo</p>
<p><b>Accordo EBER sul welfare contrattuale</b></p> <p>Bologna, 15 aprile 2015</p> <p>CNA, Confartigianato, CLAAI, Casartigiani – Cisl, Cgil, Uil regionali</p>	<p>L'accordo è finalizzato a valorizzare il secondo livello di contrattazione collettiva dell'artigianato che, come è noto, è regionale</p> <p>Inoltre, l'obiettivo è anche la qualificazione della bilateralità artigiana, in coerenza con quanto previsto dal regolamento EBER che prevede la possibilità di sperimentare nuove forme di prestazioni rivolte ai lavoratori</p> <p>Si prevedono una serie di prestazioni di welfare rivolte ai lavoratori dipendenti in forza alle imprese aziende che versano con regolarità ad EBER dal 2011 – alcune prestazioni hanno carattere sperimentale per il 2015 (confermate nel 2016 e nel 2017) – le prestazioni sono le</p>

seguenti :

- Asilo nido – scuola materna (solo se pubblici o convenzionati) - una tantum 350€ asilo e 250€ materne (con limiti di reddito)
- Scuole elementari – una tantum di 150 euro (senza limiti di reddito)
- Scuole medie inferiori (no parificate) - una tantum 120€ (senza limiti di reddito)
- Scuole medie superiori (no parificate) - una tantum 200€ (senza limiti di reddito)
- Università – una tantum 400 euro (senza limiti di reddito)
- Campi estivi e entri ricreativi (solo di enti pubblici) – 40€ per ogni settimana di frequenza, max 160€ (senza limiti di reddito)
- Trasporti - una tantum 150€ (senza limiti di reddito)

Ciascun lavoratore può presentare una sola richiesta di prestazione per ciascun figlio/figlia – la richiesta è avanzata dal lavoratore all'impresa, che a sua volta la presenta all'EBER (che provvederà ad erogare entro 60 gg. – su mandato del lavoratore l'erogazione potrà avvenire da parte dell'azienda o del sindacato a cui aderiscono)

Per l'accesso a ciascuna misura è prevista la presentazione da parte del candidato a beneficiarne di documentazione attestante l'effettivo diritto :

- Retta asilo nido – autocertificazione stato di famiglia, ISEE (max 25.000 euro), copia ricevute pagamenti asilo nido
- Retta scuola materna - autocertificazione stato di famiglia, ISEE (max 25.000 euro), copia ricevute pagamenti scuola materna
- Sostegno alla frequenza scuole medie inferiori – autocertificazione stato di famiglia, attestazione iscrizione
- Sostegno alla frequenza scuole medie superiori - autocertificazione stato di famiglia, attestazione iscrizione
- Sostegno alla frequenza dell'università - autocertificazione stato di famiglia, ricevuta tasse d'iscrizione
- Retta centri ricreativi e campi estivi – autocertificazione stato di famiglia, ricevute di pagamento centro estivo
- Contributo acquisto abbonamento bus o treno – copia abbonamenti

Previsto monitoraggio del sistema da parte del comitato delle parti sociali presso EBER

### **Alcuni riflessioni sulla contrattazione territoriale**

- I dati diffusi dal Ministero del Lavoro confermano che l'Emilia Romagna è la prima regione in Italia per numero di contratti collettivi depositati presso gli ispettorati del lavoro. Ciò corrisponde alla volontà da parte del sindacato confederale di fornire tutele e risposte dal punto di vista salariale ai lavoratori e alle lavoratrici di un sistema imprenditoriale caratterizzato da forte frammentazione (la dimensione media si attesta a 4,2 addetti per impresa).
- Gli accordi analizzati portano in attuazione istituti comunemente esigibili dai lavoratori di imprese di medie e grandi dimensioni (salario di produttività e welfare contrattuale) anche a favore degli operatori e delle operatrici delle piccole aziende e degli studi professionali. Emerge la necessità di valutare l'effettiva diffusione degli strumenti posti a disposizione di aziende e lavoratori e di accrescere la diffusione di accordi consimili a tutto il sistema imprenditoriale frammentato.