



*5° rapporto OCSEL*

# **“Il lavoro cambia....la contrattazione costruisce le risposte”**

*CISL*

*4 Dicembre 2019*

A cura di:

**Luigi Sbarra**

**Segretario Generale Aggiunto**

Anna Rosa Munno - Dipartimento Lavoro/Contrattazione CISL –Nazionale

Gianluca Bianco - Dipartimento Lavoro/Contrattazione CISL –Nazionale

Sergio Spiller – CISL nazionale

Roberto Benaglia - Segretario FAI- CISL Nazionale

Ha collaborato alla stesura del Rapporto:

Andrea Francescangeli- Ufficio Informatico Confederale

**I dati sono di fonte OCSEL .**

## **Sommario**

### *PREMESSA*

1) NOTA METODOLOGICA	pag. 6
2) CARATTERISTICA DEGLI ACCORDI	pag. 9
2.1 Natura Accordo	
2.2 Deroga	
2.3 Settore	
2.4 Distribuzione geografica	
2.5 Tasso di copertura aziendale	
3. CONTENUTO DEGLI ACCORDI (ISTITUTI CONTRATTUALI)	pag 18
3.1 Diritti Sindacali e di Informazione	
3.2 Salario	
3.3 Orario di lavoro e gestione delle Flessibilità	
3.4 Organizzazione de lavoro	
3.5 Inquadramento	
3.6 Welfare Integrativo e Welfare Aziendale	
3.7 Gestione delle Crisi Aziendali: dalla riduzione del personale alle garanzie Occupazionali	
3.8 Formazione	
3.9 Mercato del lavoro	
3.10 Ambiente, Salute e Sicurezza	
3.11 Partecipazione	
3.12 Pari opportunità	
3.13 Responsabilità Sociale dell'impresa	
3.14 Bilateralità	
<i>Considerazioni conclusive</i>	pag 85

## **Premessa**

Gli accordi sottoscritti negli ultimi anni hanno sancito il riconoscimento di un modello fondato su due livelli che si integrano a vicenda per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo economico, innovazione della struttura produttiva, crescita della produttività, coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori ai processi e incremento dei trattamenti economici. In questo contesto il CCNL mantiene il proprio ruolo di garanzia economica e normativa ma è alla contrattazione di 2° livello che viene affidato il compito di gestire le innovazioni e di cogliere le specificità delle singole situazioni produttive e organizzative e di trovare le risposte alle sempre crescenti esigenze individuali dei lavoratori. Il ruolo della contrattazione di 2° livello diventa quindi sempre più importante ed è destinato a crescere in parallelo con l'entrata nelle fabbriche e negli uffici di una sempre maggiore quantità di tecnologia digitale. Dopo una fase di incertezza anche il sistema politico si sta convincendo dell'importanza di incentivare e dare stabilità alla contrattazione aziendale. Gli incentivi fiscali ai risultati economici della contrattazione di 2° livello sono diventati, a partire dalla legge di stabilità per il 2016, un elemento strutturale delle politiche di sostegno e sono stati implementati nel corso degli anni successivi specie con interventi di sostegno al welfare contrattuale quando questo è legato agli accordi di incremento della produttività. Un sistema di questo tipo non ha però solo bisogno di incentivazione ma anche di certezze normative e di un sistema di regole a cui tutti i soggetti debbano attenersi a partire dall'identificazione oggettiva di chi può svolgere il ruolo contrattuale. Per questo riteniamo importante quanto si sta facendo in relazione alla certificazione e misurazione della rappresentanza e dove, con la recente firma di alcune convenzioni con l'Inps, si sono creati i presupposti per arrivare alla certificazione in tempi certi dei soggetti che possono partecipare alla stipula dei contratti Nazionali. Per non fare confusione è importante ricordare però che il tema della certificazione della rappresentanza e della titolarità negoziale a livello aziendale è già pienamente definito ed operativo. Quello che invece va ancora definito è il tema del valore "erga omnes" dei contratti e della misurazione e certificazione della rappresentanza imprenditoriale. In questo contesto continuiamo a pensare che l'introduzione di un salario minimo per legge può rappresentare un elemento di rottura nei fragili equilibri di un sistema contrattuale che si va difficilmente ricostruendo.

Se la contrattazione di 2° livello assume un ruolo sempre più significativo e importante questo impone che essa sia non solo diffusa ma anche qualificata nelle materie e negli strumenti.

Ocsel ha la funzione di recepire, classificare, razionalizzare quanto avviene all'interno della contrattazione di 2° livello. Nel corso di questi anni abbiamo visto come, a volte in modo lento ma a volte in modo impetuoso, cambia la contrattazione nelle modalità e nei contenuti delle materie contrattate. L'analisi di quanto contrattato all'interno delle aziende ha fatto emergere come sia necessario dotarsi di strumenti nuovi e di nuove proposte. Ocsel si propone quindi come uno strumento per sostenere e qualificare la contrattazione, per suscitare interessi nuovi, per mettere a confronto esperienze e soluzioni diversificate. I dati che emergono da questo rapporto confermano tutti questi elementi, mettono in risalto le novità e le tematiche

su cui c'è una lenta ma costante evoluzione e in alcuni casi anche le questioni su cui dobbiamo migliorare e innovare.

La lettura dei dati che emergono confermano le motivazioni che ci hanno spinto, 10 anni fa, a dotarci di uno strumento stabile di analisi della contrattazione di secondo livello, ma anche la necessità di proseguire con costanza su questa strada.

Luigi Sbarra

Segretario Generale Aggiunto

CISL Confederazione NAZIONALE

## 1. Nota Metodologica/interpretativa

L'Osservatorio sulla Contrattazione di secondo livello - in sigla OCSEL, curato dalla Cisl - Nazionale, raccoglie, analizza e studia, ad oggi, **12.160** accordi aziendali di secondo livello sottoscritti, a livello di gruppo, azienda, stabilimento o reparto e accordi territoriali, nonché di filiera e di settore dal 2009 ad oggi. Visto l'arco temporale di riferimento, per alcune aziende, l'osservatorio contiene la successione storica degli accordi.

Per valutare compiutamente i risultati che si possono ricavare dall'analisi del ricco patrimonio di accordi raccolti e catalogati nell'Osservatorio è necessario fare due premesse: una metodologica su come sono stati catalogati e analizzati i dati quantitativi e una interpretativa sul ruolo e l'importanza della contrattazione di secondo livello partendo dalla considerazione che quanto più si sviluppa tale tipo di contrattazione più diventa complicata una lettura lineare e onnicomprensiva di tutti gli aspetti. È la crescita della contrattazione di 2° livello che impone di fare uno sforzo interpretativo più ampio e possibilmente più oggettivo del fenomeno.

La metodologia utilizzata per l'archiviazione delle informazioni, a carattere quanti-qualitativa, ha consentito mediante una routine pre-impostata di analisi presente in OCSEL, l'estrapolazione di tutti i dati (tabelle con frequenze, incroci etc.) e l'analisi secondo alcuni indicatori **chiave**.

Gli **indicatori** utilizzati sono sia di tipo quantitativo (numero complessivo, ripartizione settoriale e geografica) che tipo qualitativo, e fanno riferimento ai contenuti della contrattazione, con particolare attenzione alla ricorrenza delle singole materie o alla modalità con cui sono stati trattati negli accordi particolari aspetti del rapporto di lavoro (***Istituti Contrattuali***).

I **valori** sono espressi in percentuali. Le percentuali sono ricavate dalla somma di quante volte ricorre il singolo istituto o voce (*indice di frequenza*) e la somma complessiva è un valore diverso da 100% in quanto in uno stesso accordo possono essere regolamentate più voci e/o istituti contrattuali.

L'Osservatorio OCSEL, pure essendo molto ampio, non costituisce un campione statistico strettamente rappresentativo dell'universo, dato che la sua composizione non replica quella dell'universo di tutti gli accordi decentrati. L'implementazione dell'Archivio, infatti, dipende dal livello di attivismo degli operatori della rete OCSEL, che può portare a sovra pesare o sotto pesare alcune realtà.

Il presente rapporto relativo ai risultati della contrattazione di 2° livello svoltasi nel biennio 2017 -2018 è stato redatto avendo a riferimento i dati degli accordi caricati nell'osservatorio fino al 31/06/2019.

Il rapporto analizza unicamente i contenuti della contrattazione aziendale e non prende in considerazione i risultati della contrattazione territoriale e di filiera. Per una visione più

complessiva della contrattazione di 2° livello OCSEL intende realizzare nei prossimi mesi uno specifico rapporto sulla contrattazione territoriale e di filiera.

L'analisi dei dati, di natura strettamente quantitativa, ha riguardato la produzione contrattuale sviluppatasi negli ultimi due anni 2017/18 (n° accordi totali: 2182, nel 2017 n° 1236 e nel 2018 n° 946) relativamente ad alcune variabili: genesi dell'accordo, natura dell'accordo, accordi in deroga, settore, distribuzione geografica, Tasso di copertura aziendale e Istituti contrattuali.

Tuttavia i numeri, importanti e in alcuni casi essenziali, da soli non sono sufficienti a dare conto dell'evoluzione di tale tipo di contrattazione, dell'importanza che essa assume nel governare le sempre maggiori differenze e disomogeneità non più solo fra settore e settore ma anche all'interno dello stesso settore, del ruolo che assume nei processi di innovazione di prodotto e di processo e di conseguenza della crescita della produttività e del mutato rapporto con il contratto nazionale.

Il lunghissimo dibattito sui modelli contrattuali che ha visto spesso contrapposti il contratto nazionale e la contrattazione di 2° livello aveva sviluppato una lettura della contrattazione decentrata tesa a mettere in risalto solo alcuni aspetti macro: tasso di aziende coinvolte, suo radicarsi soprattutto nelle grandi fabbriche del settore manifatturiero, e scarsissimo sviluppo negli altri settori e nelle aziende di piccole dimensioni.

L'evoluzione che si è verificata in questi anni, il riconoscimento di un ruolo sinergico fra CCNL e contrattazione decentrata, l'emergere di tematiche importanti sia per l'efficienza dell'impresa ma anche per riconoscere le necessità dei lavoratori, le modifiche all'organizzazione del lavoro indotte dall'entrata in scena delle nuove tecnologie e da un diverso rapporto con i mercati impongono, come tenteremo di fare su alcune tematiche, una lettura più articolata della contrattazione di secondo livello.

Nella stesura del rapporto è stato utilizzato il tradizionale strumento di analisi delle varie materie definite nella contrattazione di 2° livello, ma essendo chiaro che non si tratta di materie isolate ma di questioni sempre più interconnesse con l'insieme dei problemi abbiamo cercato anche di svolgere alcuni approfondimenti sulle tendenze.

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

- *Diritti Sindacali*
- *Salario*
- *Orario di lavoro e gestione della Flessibilità*
- *Organizzazione del lavoro*
- *Inquadramento*
- *Welfare integrativo e welfare aziendale*

- *Gestione delle Crisi: dalla riduzione di personale alle garanzie occupazionali*
- *Mercato del lavoro*
- *Formazione professionale*
- *Ambiente, Salute e Sicurezza*
- *Partecipazione, Pari Opportunità, Responsabilità Sociale dell'impresa, Bilateralità.*

I singoli argomenti analizzati in termini quantitativi per il biennio 2017 -18 sono stati confrontati con quanto avvenuto nel biennio 2015-16, in modo da appurare, pur nel breve periodo, se emergono tendenze interessanti sulle quali sviluppare una riflessione qualitativa per qualificare e rendere sempre più viva la contrattazione di 2° livello.



## **2. CARATTERISTICHE DEGLI ACCORDI (uno sguardo d'insieme sulla contrattazione di 2° livello)**

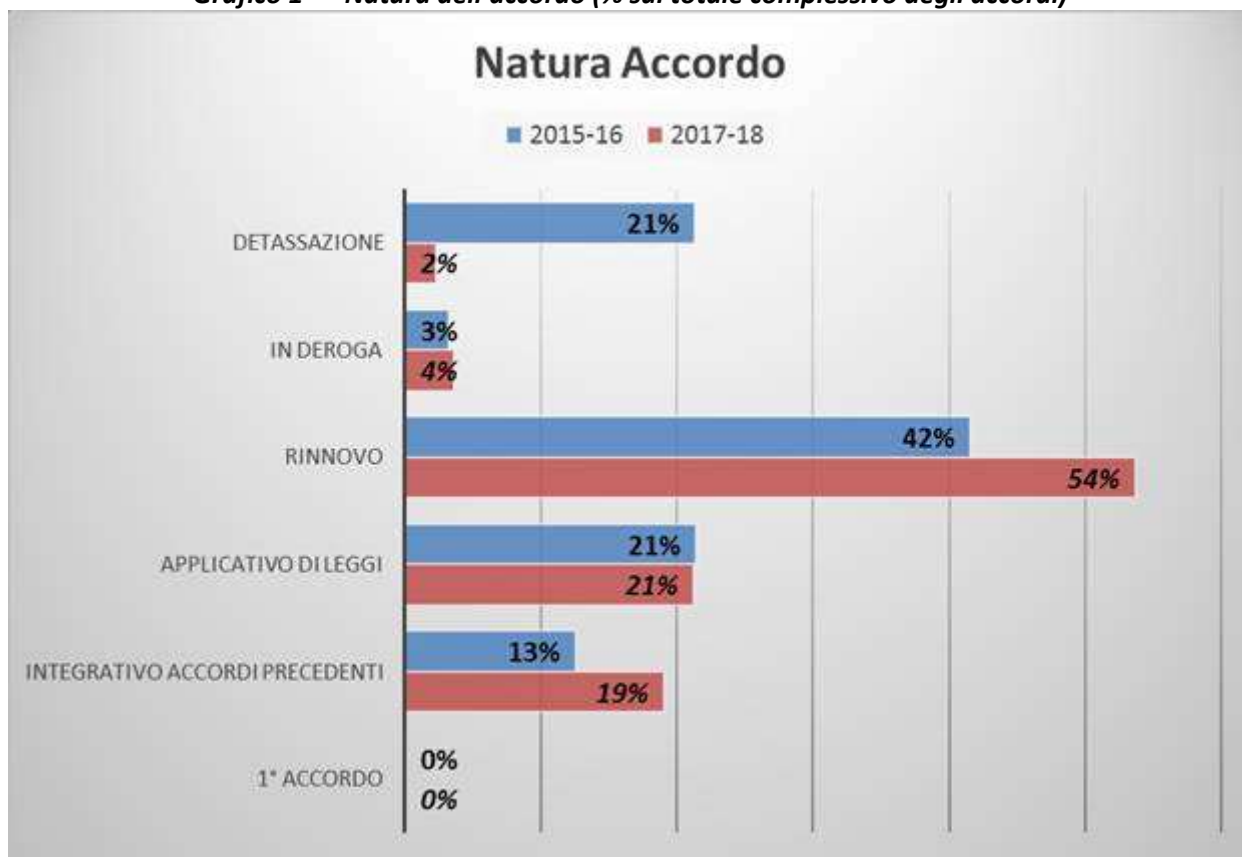
Il modello contrattuale adottato in Italia dopo gli accordi che si sono sottoscritti negli ultimi anni con tutte le Associazioni Imprenditoriali è quello dei due livelli: Contratto Nazionale e Contrattazione di secondo livello. Una fotografia della situazione dei Contratti Nazionali viene fatta da varie istituzioni, prima fra tutte il Cnel, alle quali le parti firmatarie dei contratti sono tenute a depositare gli accordi sottoscritti. Per la contrattazione di secondo livello invece esiste l'obbligo della comunicazione al Ministero solo per gli accordi che abbiano una parte economica variabile e per i quali si richiede il trattamento fiscale ridotto. Tuttavia molti accordi di secondo livello non prevedono una parte economica, o la prevedono con modalità che non danno diritto allo sgravio fiscale. Le fonti sulla contrattazione di secondo livello sono quindi molto variegate, meno omogenee e riguardano una molteplicità di materie su cui è necessario dare una visione di sintesi su come questo tipo di contrattazione si è sviluppato, sulle natura degli accordi, sulla distribuzione territoriale e sul tasso di copertura.

### **2.1 Natura Accordo**

Gli accordi stipulati nel 2017-18 (*grafico 1*) sono soprattutto accordi di Rinnovo di accordi precedenti (54%) seguiti da una quota consistente formata da accordi di pura applicazione delle leggi sulla riduzione del personale (223/91 e 236/93) o di gestione delle crisi (21 %). Una significativa percentuale di accordi interviene a integrare accordi precedenti (19%). Questo dato mette in risalto la caratteristica dinamica della contrattazione e la sua adattabilità. Per molte aziende il contratto aziendale, rinnovato in tempi prestabiliti alla scadenza del precedente, diventa il quadro delle regole generali e il riferimento per i trattamenti economici. Ma poi la contrattazione interviene con continuità per risolvere i problemi nuovi o per adattare/integrare gli accordi rispetto alle situazioni nuove che dovessero emergere.

Può sorprendere il dato che, nel biennio 2017/18, solo una quota marginale degli accordi (2%) abbia motivato il ricorso alla contrattazione di secondo livello con la possibilità di trarre vantaggio dalla detassazione prevista per i premi variabili. Il calo molto forte di tale motivazione rispetto al biennio precedente può avere varie spiegazioni a partire da quella che le aziende che ricercano solo un vantaggio fiscale hanno tutto l'interesse ad anticipare i tempi. Ma poiché nel biennio 2017/18 ben il 54% delle aziende hanno fatto accordi di rinnovo è probabile che queste non avessero una mera motivazione economica, ma una motivazione più complessiva dei vantaggi della contrattazione.

**Grafico 1 – Natura dell'accordo (% sul totale complessivo degli accordi)**



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

*Complessivamente questo dato conferma che è più facile fare la contrattazione nelle aziende dove la si è già fatta in precedenza e dove, presumibilmente, è calato il sospetto reciproco fra le parti. In secondo luogo emerge sempre di più la tendenza a considerare la contrattazione non come strumento straordinario o come rito prefissato nei tempi ma come elemento normale della relazione fra le parti.*

## **2.2 Deroga**

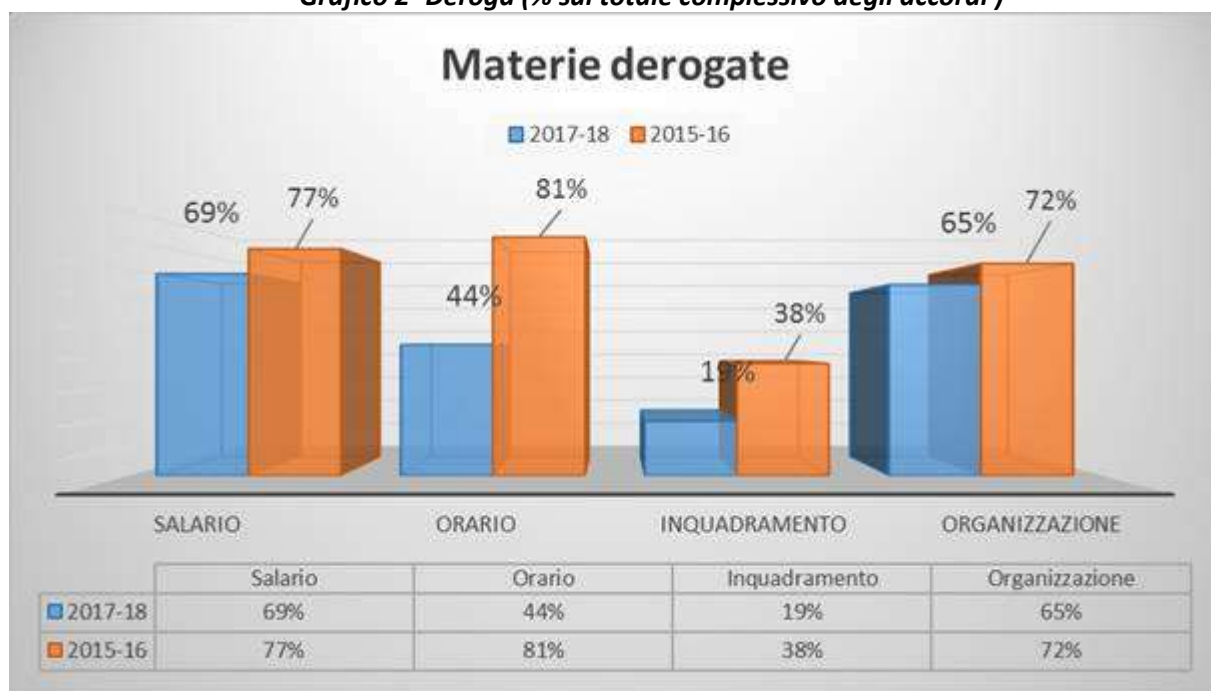
L'Osservatorio registra anche casi di accordi *in Deroga* (il 4%). Le materie oggetto di deroga riguardano il Salario (69% dei casi), l'orario di lavoro (44%), l'organizzazione del lavoro (65%) e l'inquadramento del personale (19%) (*grafico2*). Il concetto di deroga è di non facile definizione. Nella visione comune è visto come un elemento peggiorativo della situazione precedente e gli accordi in deroga sono interpretati come recessivi o difensivi. La lettura dei singoli accordi fa emergere una realtà molto più articolata. Anche se il numero degli accordi che affrontano questa tematica è numericamente ridotto e le situazioni di partenza sono molto diversificate e tali da non permettere di individuare una tendenza unica, l'analisi degli accordi fa emergere alcuni spunti di riflessione. In un tempo di grandi trasformazioni la singola soluzione a cui le parti possono addivenire può avere motivazioni, significato, obiettivi profondamente diversi. Tutti gli accordi mettono in risalto i problemi e le motivazioni per cui

è necessario modificare, ampliare, adattare singoli istituti contrattuali. Le principali motivazioni, desunte dagli accordi, per cui si è reso necessario far ricorso ad una modifica della normativa riguardano:

- a) Le situazioni di sviluppo delle aziende
- b) Le situazioni di crisi delle aziende
- c) Le situazioni rapportabili alle situazioni soggettive delle persone

Le soluzioni adottate negli accordi e riportate nel *grafico 2* vedono un calo del ricorso a queste soluzioni rispetto al biennio precedente probabilmente dovute ad una modifica dell'andamento congiunturale dell'economia e alla riduzione dei fenomeni di crisi.

**Grafico 2- Deroga (% sul totale complessivo degli accordi )**



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

La imputazione delle materie derogate negli accordi nei quattro grandi contenitori (salario, orario, inquadramento, organizzazione) risulta quindi forzata rispetto alle motivazioni dei contratti e in alcuni casi rigida rispetto alle tempistiche. Infatti l'analisi approfondita di singoli accordi fa emergere elementi non sempre facilmente misurabili e catalogabili e sui quali si possono fare le seguenti osservazioni:

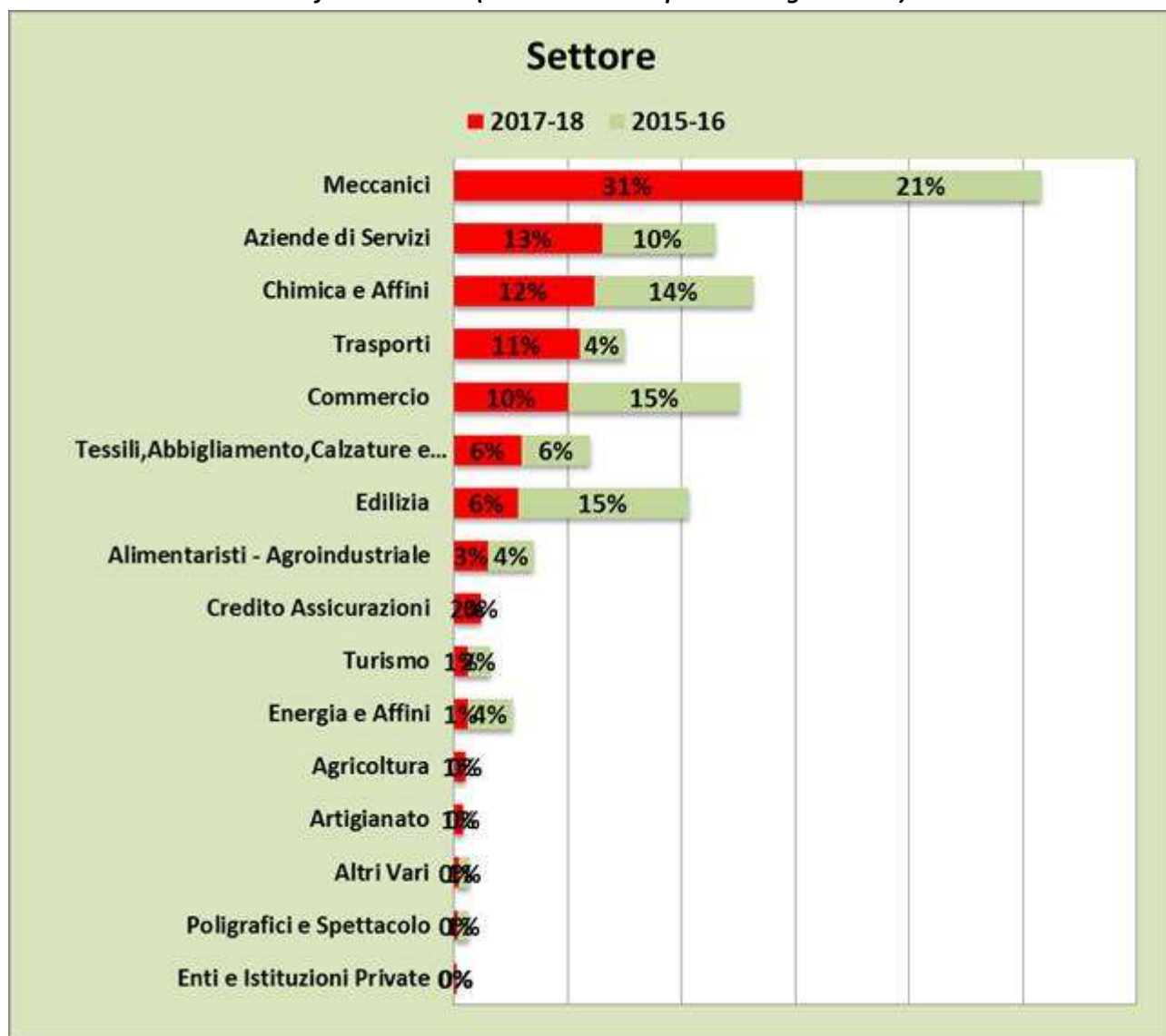
- a) Le deroghe rispetto al salario sembrano imputare a tale casistica non tanto modifiche al trattamento salariale, ma modalità diverse di distribuzione del salario aziendale;
- b) La parte relativa ad interventi sull'inquadramento riguardano situazioni singole rispetto alla conservazione del posto (casi di tossicodipendenza, reclusi ecc:)
- c) Il tema dell'orario è rapportabile in genere a quote di incremento del ricorso alla flessibilità. Tali soluzioni sono in genere scambiate con altri miglioramenti.

d) Più complessa è la questione dell'organizzazione. Il rapporto prende a riferimento il 2017/18. Ma se si prendesse a riferimento la seconda parte del 2018 e il 2019 vedremo esplodere questa casistica legata al tema del decreto Dignità e alle sue rigidità. Il 90% delle deroghe riguarda infatti 3 questioni legate al decreto dignità: durata dei contratti a termine, percentuale massima e casistiche. Gran parte di queste deroghe è fatta ricorrendo all'art. 8.

## 2.3 Settore

Disaggregando i dati per settore al primo posto troviamo il settore Metalmeccanico (31%) seguito da Aziende di servizi (13%), Chimici (12%), Trasporti (11%), Commercio (10%) e Tessili (6%). In percentuali minori gli altri settori (grafico 3).

Grafico 3- Settore (% sul totale complessivo degli accordi)



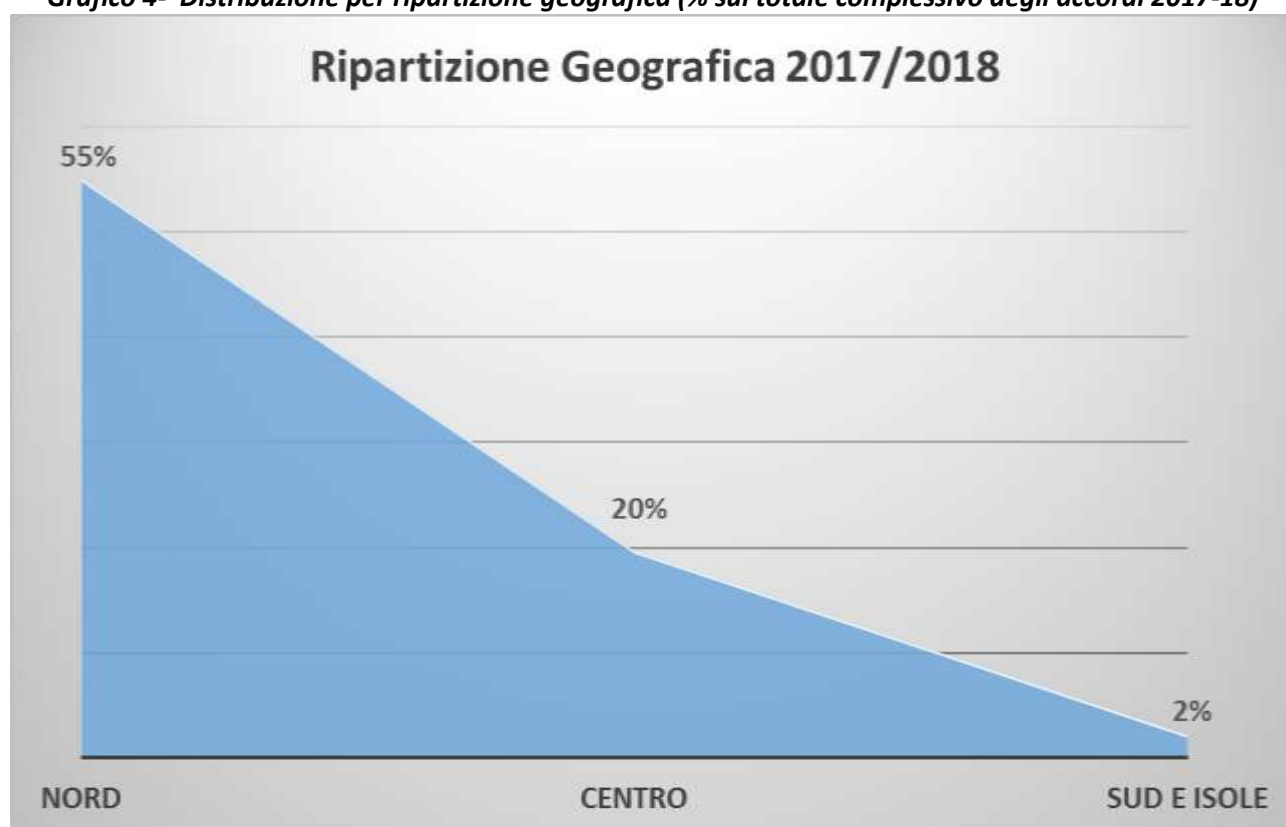
Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello"- CISL Nazionale

L'analisi del trend dei settori nei due bienni presi a riferimento permette di osservare la crescita quantitativa degli accordi stipulati dal settore meccanico e dei trasporti e un relativo arretramento dei settori del commercio, dell'edilizia e dei chimici. I dati a disposizione non permettono di individuare le causali di tali andamenti anche se alcuni elementi di più lunga durata permettono di individuare cause congiunturali (andamenti dei settori), cicli della contrattazione, propensione dei singoli settori ad investire su questo tipo di contrattazione.

## 2.4 Distribuzione geografica

La distribuzione geografica (grafico 4) <sup>1</sup> mostra una prevalenza di accordi siglati nelle Regioni del nord-Italia (55%). Un 20% riguarda le intese sottoscritte nelle Regioni del Centro e solo il 2% quelle sottoscritte nella macro area sud e Isole. Questa distribuzione riproduce la segmentazione economica del paese, non solo dal punto di vista economico e produttivo ma anche ma anche di quella sociale. Un 22% sono, inoltre gli accordi di gruppo validi per tutto il territorio nazionale.

**Grafico 4- Distribuzione per ripartizione geografica (% sul totale complessivo degli accordi 2017-18)**



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

<sup>1</sup> Ripartizione geografica degli accordi per i tre lotti (Nord, Centro e Sud) e Accordi di gruppo –nazionali: Nord: Piemonte, Valle d'Aosta, Lombardia, Trentino Alto Adige, Veneto, Friuli Venezia Giulia, Liguria, Emilia Romagna; Centro: Toscana, Umbria, Marche, Lazio; Sud e Isole: Abruzzo, Molise, Campania, Basilicata, Puglia, Calabria, Sicilia, Sardegna.

## 2.5 Tasso di copertura aziendale

### *a) Tasso di copertura aziendale*

Le aziende di cui si è rilevata nel 2017/18 la contrattazione di 2° livello sono state 1363 e occupano un numero complessivo di lavoratori pari a 906059.

Pur avendo presente la schematicità di una classificazione delle aziende effettuata esclusivamente sul numero degli addetti, la suddivisione degli accordi per classe dimensionale delle imprese permette di ricavare un'interessante spaccato sulla contrattazione.

Il numero maggiore di accordi (487) è stato realizzato nelle aziende medie (da 50 a 249 addetti), seguite dalle aziende medio grandi (da 250 a 999 addetti) e dalle grandi aziende con oltre 1000 addetti in cui sono stati sottoscritti 266 accordi. Le medie e le grandi imprese, spesso strutturate a livello di gruppo, permettono di dare copertura contrattuale a un elevato numero di lavoratori.

Tuttavia, contrariamente a quanto affermato da alcuni la contrattazione aziendale non è prerogativa solo delle medie e grandi imprese. Infatti la rilevazione fatta da OCSEL segnala come 183 accordi siano stati sottoscritti nelle piccole imprese (fra 20 e 49 addetti) e ben 278 accordi nelle micro imprese sotto i 19 dipendenti.

Tabella. Confronto fra le coperture aziendali per classi di aziende

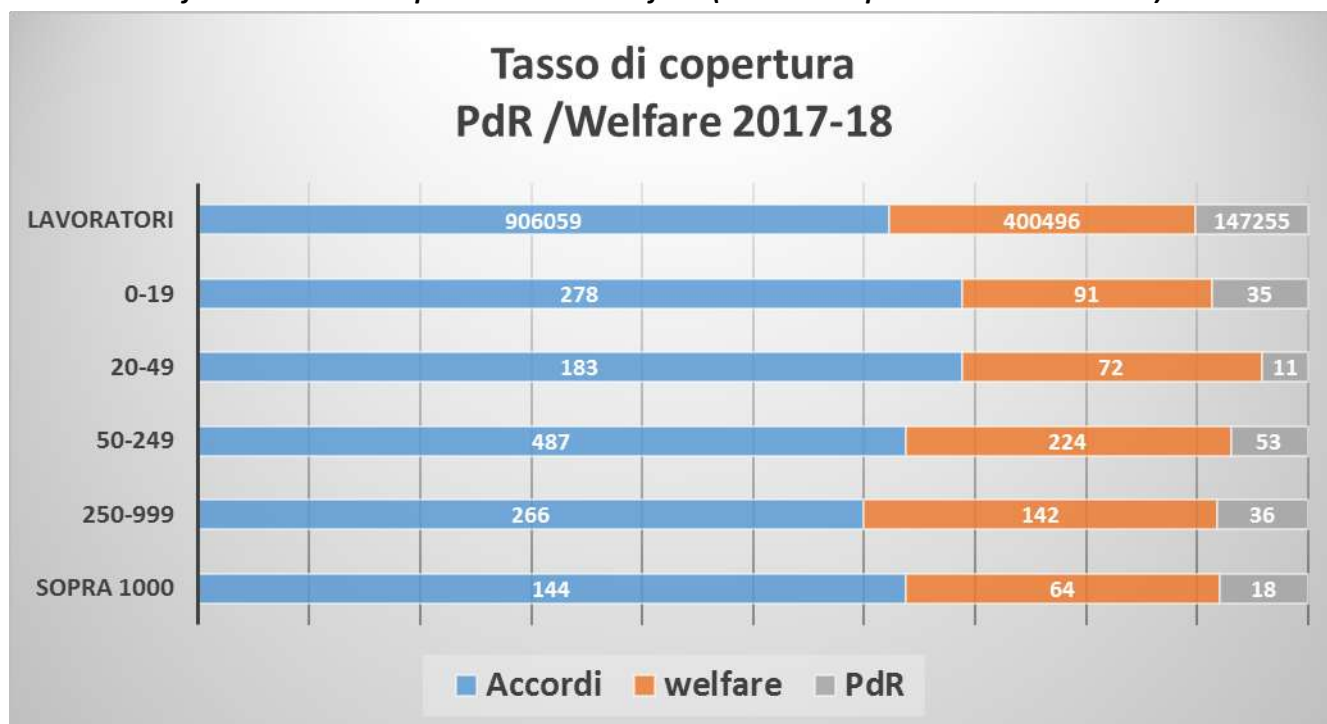
Classi dimensionali Aziende	biennio 2015-16		biennio 2017-18	
	n. aziende	%	n. aziende	%
0-19	124	11,5	278	20
20-49	168	15,58	183	13,80
50-249	395	36,6	487	35,86
250-299	239	22,17	266	19,58
Sopra 1000	152	14,1	144	10,10

*La partecipazione delle piccole aziende alla crescita della contrattazione aziendale è un dato significativo perché smentisce la convinzione diffusa che la contrattazione sia uno strumento applicabile solo alle aziende medio grandi.*

## b) Tasso di copertura salario Welfare

Per loro natura i contratti aziendali sono molto differenziati fra di loro, tuttavia risulta utile un confronto quantitativo fra numero complessivo di lavoratori coinvolti nella contrattazione e lavoratori coinvolti nelle prime due materie (salario e welfare). Indicativo a tal proposito il riferimento a come questo rapporto si differenzia fra le classi dimensionali delle aziende

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

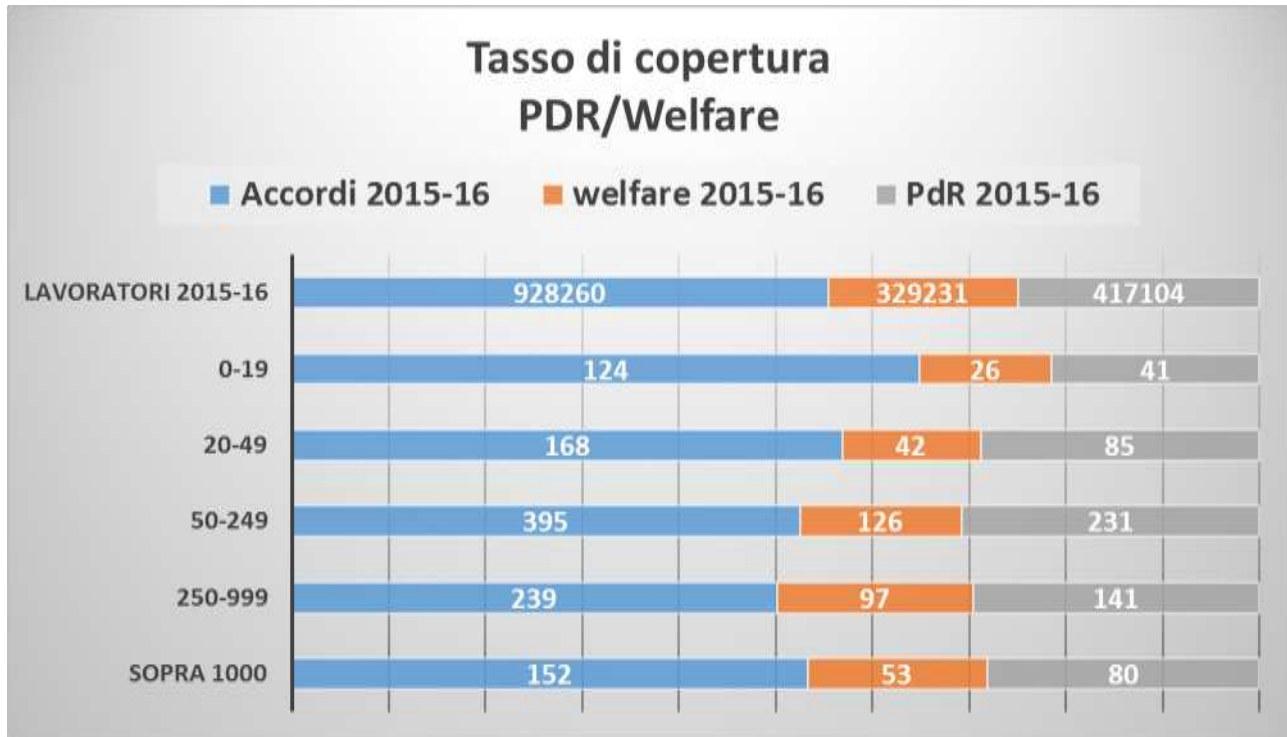


Fonte: Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale

Approfondendo ulteriormente il dato sulla copertura si evidenziano elementi che impongono una riflessione più approfondita e articolata. Infatti a fronte di accordi aziendali che, nel biennio 2017-18, interessano oltre 900000 lavoratori solo 147255 sono coperti da accordi che prevedono una erogazione economica e 400496 quelli coperti da forme di welfare integrativo (grafico 7). Poiché gli accordi presi in considerazione sono solo quelli relativi al 2017-18 non abbiamo elementi per verificare se tali aziende avessero accordi precedenti che regolamentavano il salario, ne, in caso positivo, le quantità previste. Inoltre il rapporto fra il numero di lavoratori che hanno un premio di risultato e i lavoratori che hanno il welfare, anche se si tratta di vedere quali tipi di welfare sono previsti nelle singole imprese perché in alcuni casi si tratta di salario corrisposto con modalità diverse, è squilibrato e fa pensare che salario e welfare non siano strumenti sinergici ma alternativi con il rischio che il welfare sia usato per comprimere la contrattazione. Senza trarre giudizi conclusivi è necessario però un'analisi più approfondita di questo tipo di fenomeni.

Le osservazioni di cui sopra diventano ancora più pertinenti se confrontiamo il dato del tasso di copertura del 2017/18 con quello del biennio precedente (grafico 7)

**Grafico 7 – Tasso di copertura 2015-16– PDR- Welfare ( distinzione per classe dimensionale)**



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

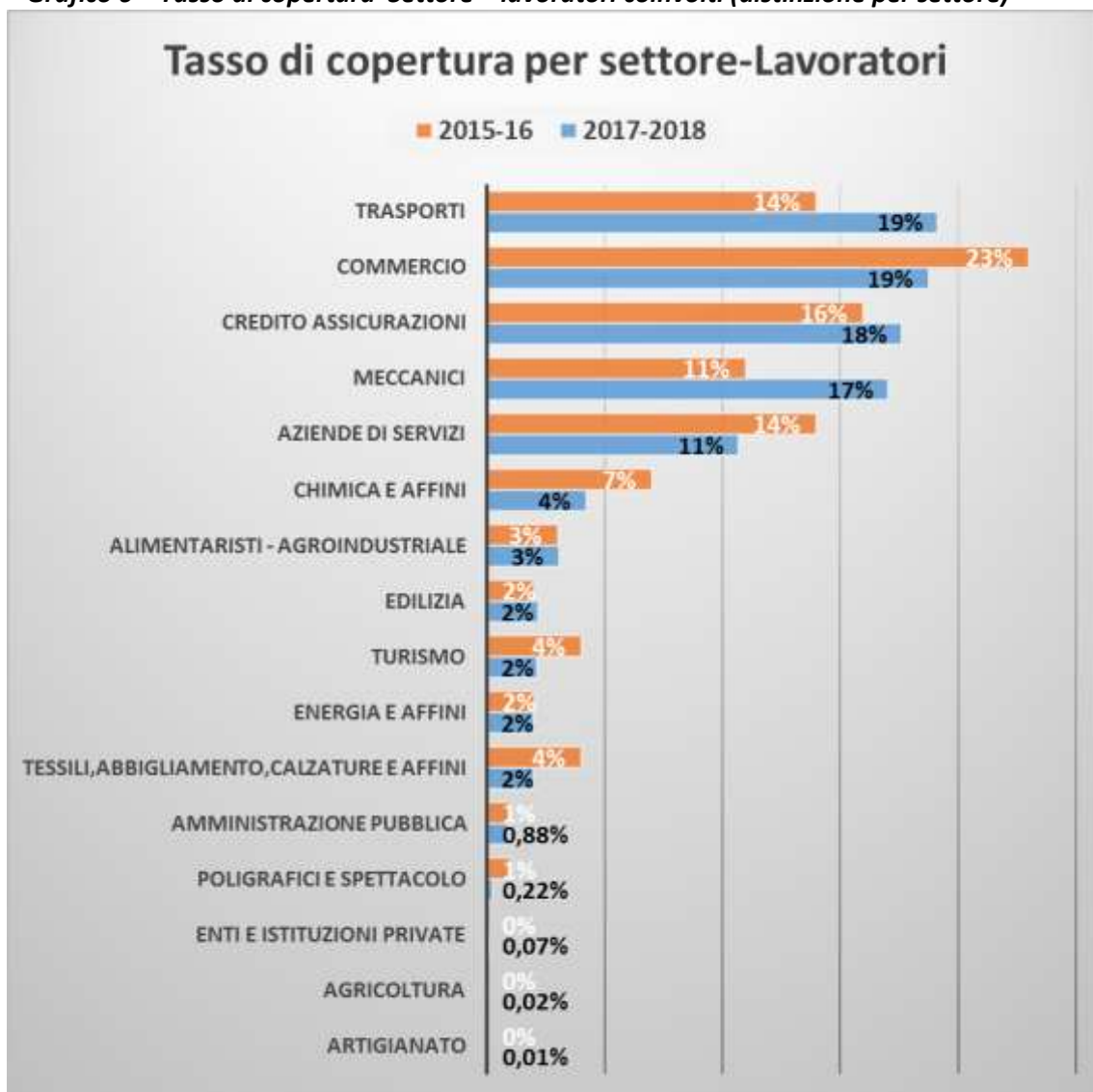
*Risulta infatti chiaro come nel primo biennio (2015/16) ci sia un maggior equilibrio fra i lavoratori coperti dal premio e i lavoratori coperti dal Welfare aziendale. Il dato, che potrebbe essere indicativo di tendenze contraddittorie nel comportamento delle imprese quali il rischio di una contrapposizione fra salario e welfare invece che una sinergia fra i due istituti, va tenuto sotto osservazione per una miglior comprensione delle tendenze in atto e per orientare le scelte inerenti a cosa privilegiare nella contrattazione.*

**C) Settori e quota di lavoratori coperti dalla contrattazione**

I diversi settori merceologici contribuiscono in modo differenziato (grafico 6) alla quota di lavoratori coperti dalla contrattazione di 2° livello. Il numero maggiore di lavoratori coperti sono quelli del Trasporto (19%) seguiti da quelli del Settore del Commercio (19%), Credito (18%), e del settore Meccanico (17%) e aziende dei servizi (11%).



**Grafico 6 – Tasso di copertura Settore – lavoratori coinvolti (distinzione per settore)**



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

Tale risultato in termini di copertura è frutto della diversa struttura delle imprese nei diversi settori e permette ad esempio al settore del credito, strutturato in grandi aziende, di garantire la copertura a migliaia di lavoratori e all'inverso a settori con una struttura produttiva caratterizzata dalla piccola dimensione di dare copertura ad un numero relativamente ridotto di lavoratori anche realizzando un numero significativo di accordi.

### **3. IL CONTENUTO DEGLI ACCORDI (Istituti contrattuali)**

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

Analizzando i 2182 accordi rilevati nel biennio 2016-17 si può individuare la frequenza con cui le diverse materie ricorrono nella contrattazione (*grafico 8*). In testa alla graduatoria (51%) troviamo la definizione dei riconoscimenti economici e salariali seguiti da accordi sul welfare (36%). Da segnalare come dato assolutamente significativo la crescita di 10 punti percentuali degli accordi di welfare rispetto al biennio 2015-16.

Il terzo posto fra le materie trattate spetta al tema di gestione delle crisi. Confrontando questi dati con quelli relativi al biennio precedente assistiamo, a conferma del cambiamento del quadro congiunturale, a una netta inversione di tendenza. La conseguenza è che negli ultimi due anni gli accordi che prevedono un'erogazione di Salario crescono di sette punti percentuali mentre gli accordi di gestione delle crisi arretrano di ben 12 punti percentuali.

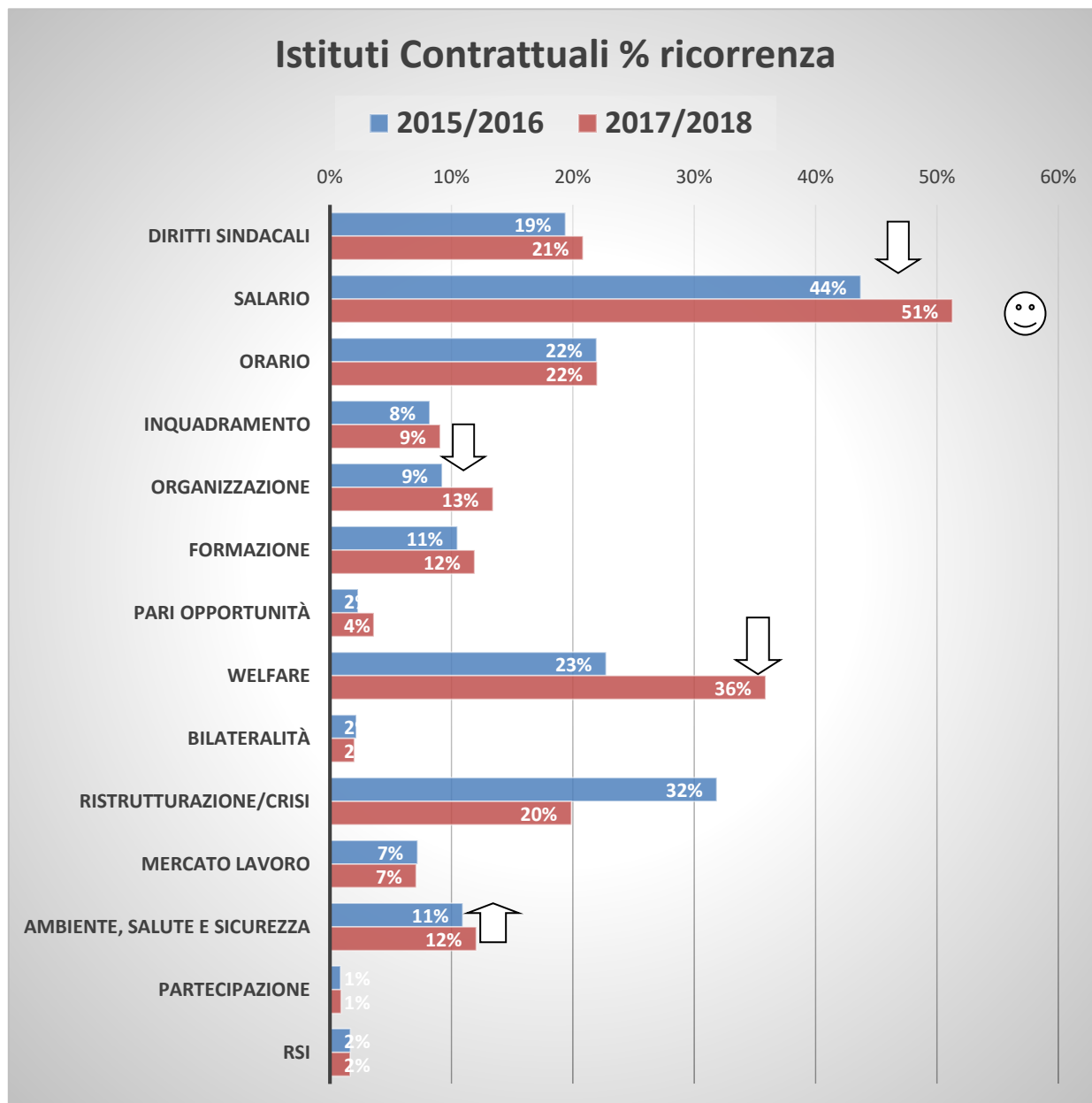
Aumentano di due punti percentuali gli accordi che prevedono il miglioramento dei Diritti sindacali e dei Diritti di Informazione e Consultazione. Tali materie sono state definite nel 21% degli accordi.

La centralità dei temi aziendali è confermata dall'incremento, 4 punti percentuali in più rispetto al biennio precedente, degli accordi che prevedono interventi sull'organizzazione del lavoro. La prima conseguenza è l'attenzione che continua ad essere riservata al tema dell'orario di lavoro che infatti è trattato dal 22% degli accordi.

La vivacità della contrattazione e delle soluzioni adottate è esemplificata dalla molteplicità delle materie che compaiono all'interno degli accordi. Fra queste troviamo: la regolamentazione di pratiche organizzative in azienda, l'inquadramento, la regolamentazione di percorsi formativi in azienda, l'ambiente, la Salute e Sicurezza, il Mercato del Lavoro, le Pari opportunità, la Bilateralità, la Partecipazione e la Responsabilità Sociale delle Imprese .

Il Grafico 8 riporta, confrontandoli con il biennio precedente, la frequenza con cui sono state definite le materie contrattuali

**Grafico 8- Frequenza delle materie oggetto di contrattazione -  
(% a confronto sul totale degli accordi sottoscritti nei relativi anni)**



**Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello"**

*Il mutato contesto economico del Paese è stata la condizione che ha determinato la crescita di accordi sul salario e il welfare e, di conseguenza, la riduzione degli accordi di ristrutturazione. Rimangono stabili, con un trend simile a quello del biennio precedente, gli accordi sulle altre materie contrattuali*

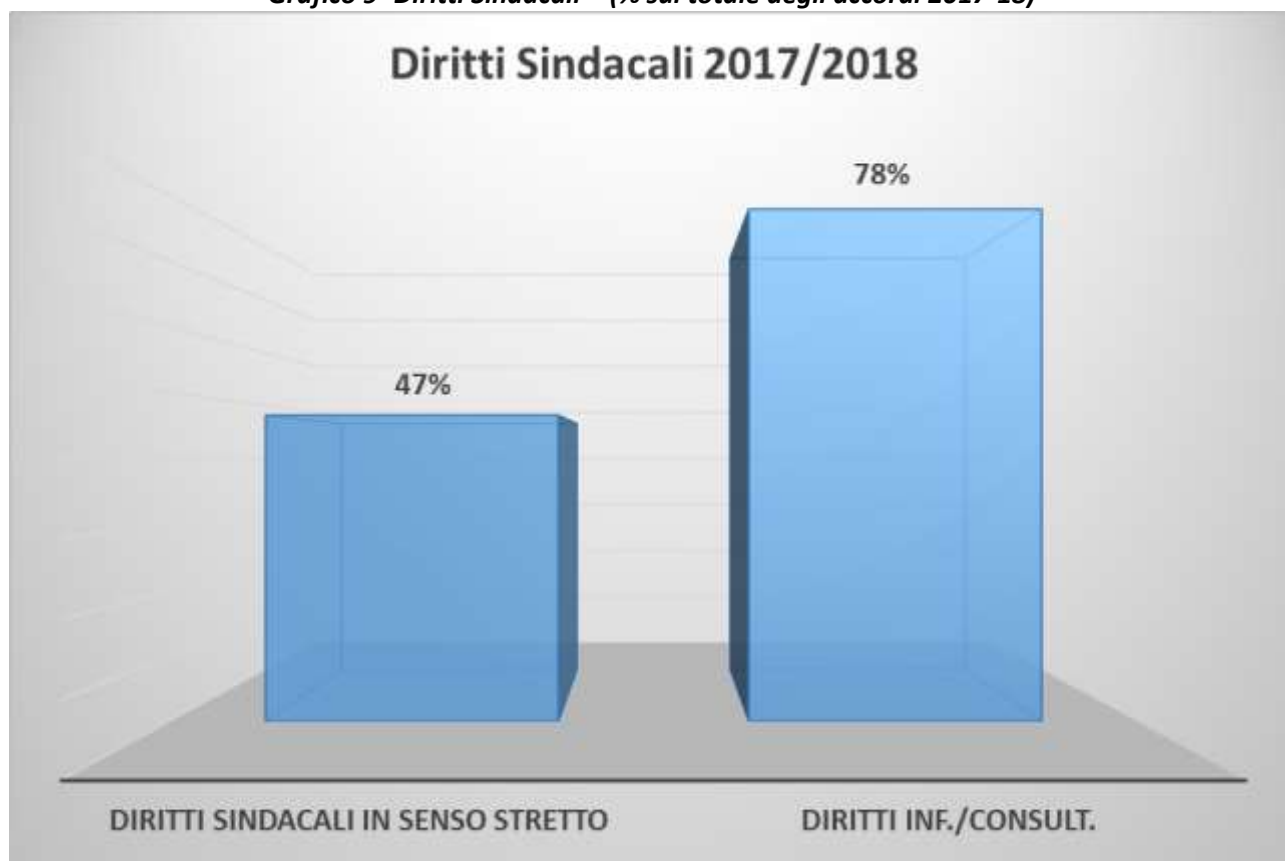
### 3.1 Diritti sindacali e di informazione

Il 21% degli accordi sottoscritti nel 2017-18 prevedono clausole riguardanti la regolamentazione del sistema di relazioni industriali in azienda. *Il capitolo dei diritti sindacali è molto ampio e articolato e può essere distinto in diritti “in senso stretto che sono in relazione con la disponibilità di strutture e diritti in grado di garantire l’agibilità degli organismi sindacali” (assemblee, locali, RSU etc) e hanno quindi una valenza organizzativa, e in norme finalizzate a regolamentare le relazioni fra le parti*

Per facilitare l’analisi abbiamo distinto i diritti sindacali in senso stretto previsti dal 47% degli accordi dai diritti di informazione e consultazione disciplinati invece dall’78% delle intese. (grafico 9).

#### a) Diritti delle Organizzazioni sindacali

**Grafico 9- Diritti Sindacali- (% sul totale degli accordi 2017-18)**



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

*Molti accordi sono intervenuti a regolamentare gli spazi di agibilità sindacale in azienda (34% degli accordi) a definire le modalità di esercizio del Diritto di assemblea (25%) e a quantificare, migliorando quanto previsto dalla legge e dai contratti, il monte ore a disposizione dei delegati sindacali, e a disciplinare la possibilità di distacchi e di aspettative per lo svolgimento di attività sindacali (16%). Una sintesi delle principali materie in tema di diritti sindacali su cui sono intervenuti gli accordi aziendali è quella che si ricava dalla lettura del grafico 10e 10.bis.*

**Grafico 10- Diritti Sindacali- Frequenza delle singole voci**  
**( % sul totale degli accordi che hanno regolato la materia Diritti Sindacali 2017-18)**



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

**Grafico 10 bis- Diritti Sindacali- Frequenza delle singole voci**  
**( % sul totale degli accordi che hanno regolato la materia Diritti Sindacali 2017-18)**



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

*c) Le relazioni sindacali*

*L'altro grande capitolo inerente le relazioni sindacali è quello che riguarda le relazioni fra le parti. Come risulta dal grafico 10 bis gli accordi sono intervenuti a regolamentare diverse questioni in alcuni casi in continuità e in alcuni casi innovando quanto previsto dai CCNL e dagli accordi interconfederali.*

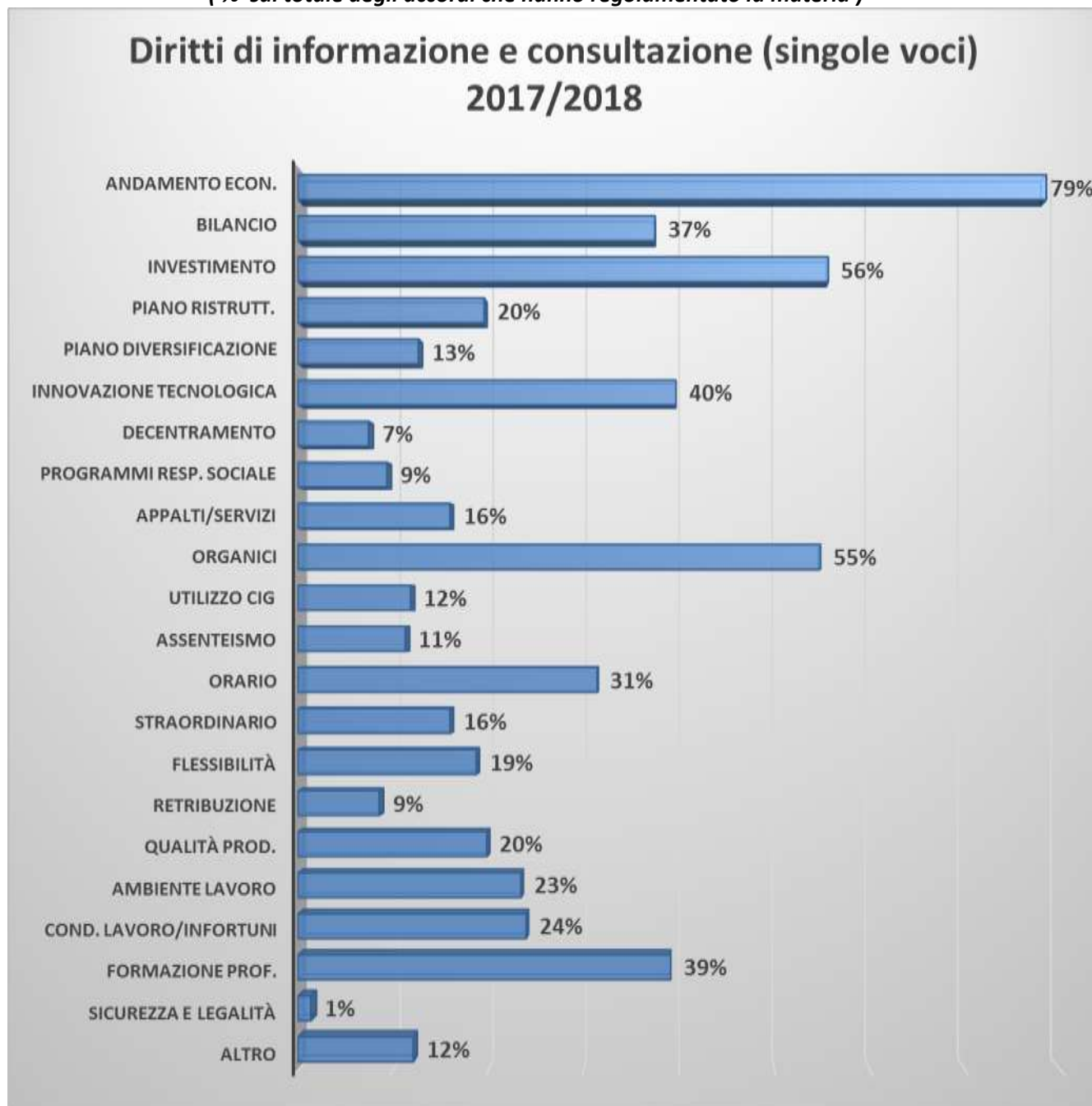
*Interessante notare come un buon numero di accordi (22%), ponendosi in continuità con quanto previsto dal Testo Unico sulla Rappresentanza, preveda norme per regolamentare il conflitto a conferma di una tendenza verso un sistema di relazioni strutturato e fondato sul rispetto di norme condivise. Ma il numero maggiore di interventi (34%) è indirizzato a regolamentare il funzionamento delle strutture sindacali aziendali (specie per quel che riguarda il funzionamento delle commissioni paritetiche previste per la gestione di specifiche tematiche) e questo in modo particolare quando si prevede il coinvolgimento della Direzione aziendale.*

Il capitolo dei diritti sindacali vede molti accordi prevedere norme in grado di garantire una efficace azione di confronto fra le parti e la definizione delle condizioni e dei presupposti per realizzare una contrattazione consapevole. Gli accordi dedicano grande attenzione alla normativa inerente ai diritti di informazione e consultazione (*grafico11*). Gli accordi sottoscritti nell'ultimo biennio dedicano grande attenzione a definire un sistema informativo dettagliato, con informazioni precise e in grado da permettere un confronto nel merito e non generico. Le materie sui cui gli accordi hanno maggiormente insistito riguardano:

- a) l'andamento economico e produttivo dell'azienda (79%).
- b) Gli investimenti (56%)
- c) L'organico aziendale (55%)
- d) I piani di innovazione tecnologica e organizzativa (40%)
- e) La formazione professionale (39%)
- f) L'andamento del bilancio (37%)
- g) L'orario di lavoro (31%)
- h) Le condizioni di lavoro, l'ambiente e gli infortuni (24%; 23%)
- i) La qualità della produzione (20%)
- j) I piani di ristrutturazione e di riconversione (20%)
- k) In percentuali inferiore le altre materie.

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

**Grafico 11– Diritti di Informazione e consultazione – singole voci**  
 ( % sul totale degli accordi che hanno regolamentato la materia )



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

*Le materie sulle quali maggiormente si richiede che ci sia una approfondita informazione (andamento economico dell'impresa, investimenti, innovazione tecnologica, organici, orario e formazione professionale) sono quelle che maggiormente sono in rapporto con i fattori di sviluppo dell'impresa e testimoniano quindi una crescita di consapevolezza sulla necessità di una contrattazione non finalizzata elusivamente alla ripartizione dei risultati ma attenta alla realizzazione delle condizioni dello sviluppo dell'impresa stessa.*



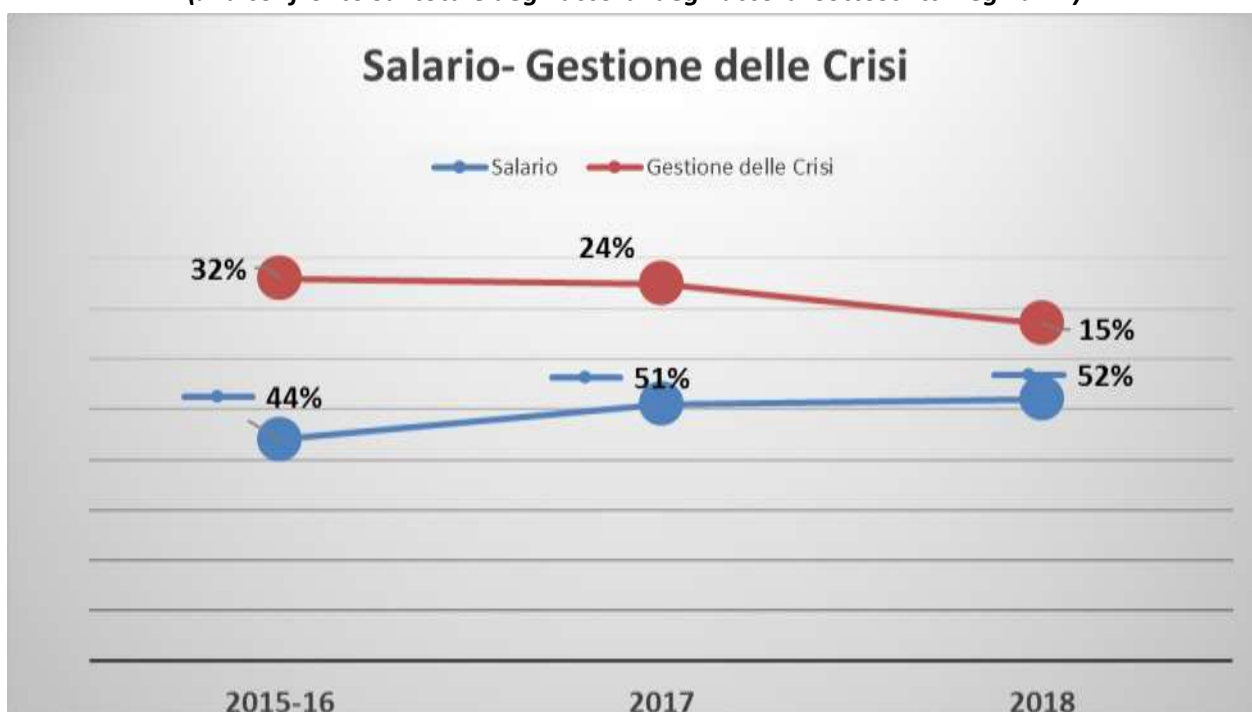
## 3.2 Salario

Il miglioramento delle condizioni economiche dei lavoratori è la materia maggiormente trattata dalla contrattazione di 2° livello. Il 51% degli accordi stipulati nel 2017-18 prevede la corresponsione di trattamenti economici aziendali.

### 3.2 salario e andamento congiunturale

Analizzando i dati trova conferma la tendenza, scontata, di una forte correlazione tra la situazione congiunturale dell'economia, l'andamento dell'impresa e la possibilità di contrattare la materia salariale (*grafico 12*).

**Grafico 12-Salario- Gestione delle Crisi-**  
(% a confronto sul totale degli accordi degli accordi sottoscritti negli anni)



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

### 3.2. forme salariali

L'analisi delle soluzioni adottate in tema di salario conferma la tendenza ad un sempre maggiore ricorso a forme retributive variabili e incentivanti (87% degli accordi). Tuttavia ancora il 41% degli accordi prevede forme di retribuzione caratterizzate da elementi fissi e predefiniti (*grafico 13*).

Occorre però precisare che in molti accordi convivono le due tipologie salariali e che forme di retribuzione fissa intervengono per riconoscere l'impatto sulle persone delle modifiche all'organizzazione del lavoro (ad esempio il riconoscimento di maggiorazioni o indennità in caso di modifiche dell'orario di lavoro).

**Grafico 13- Salario - Frequenza delle singole voci**  
(% sul totale degli accordi sottoscritti negli anni che hanno regolamentato la materia Salario variabile)

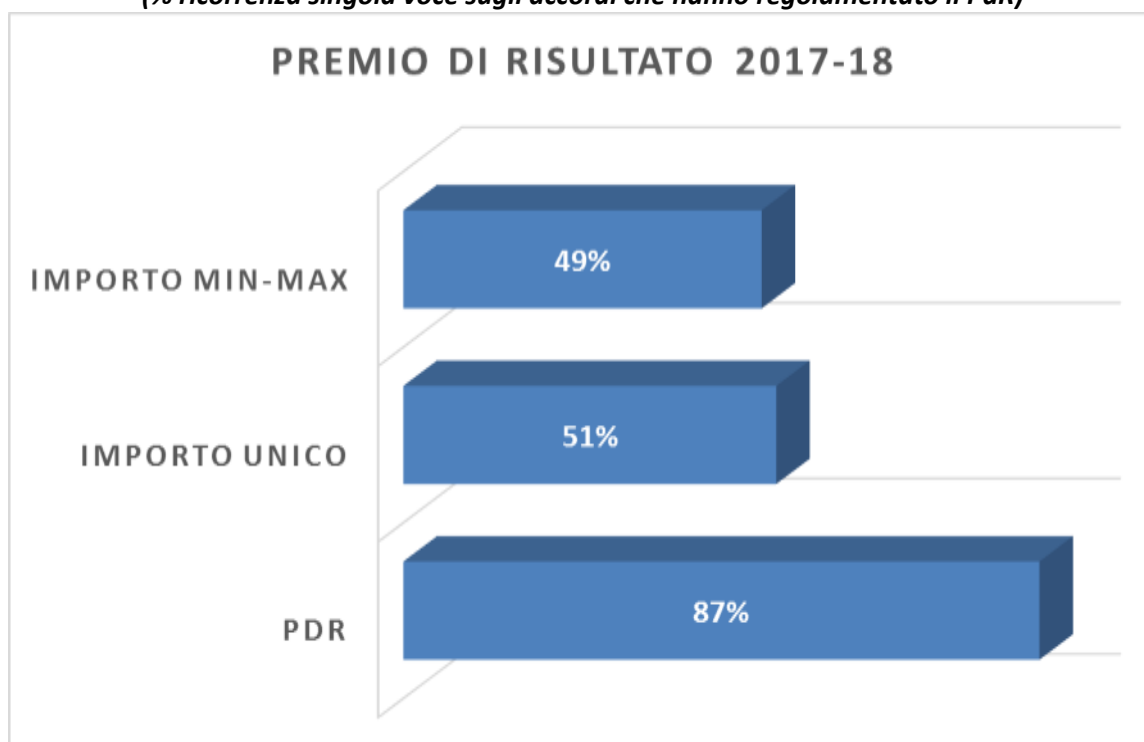


**Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale**

*Tuttavia la tendenza in atto, confermata da quanto avvenuto negli ultimi due bienni, è quella di una progressiva crescita degli accordi che prevedono l'erogazione di trattamenti economici variabili e legati al raggiungimento di obiettivi predefiniti.*

L'analisi degli accordi sottoscritti in materia di salario permette di evidenziare ulteriori elementi di carattere qualitativo e quantitativo. Una parte degli accordi (51%) prevede che l'importo da erogare in caso di raggiungimento del risultato sia unico e già predeterminato, mentre il 49% degli accordi prevede un risultato economico variabile fra un minimo e un massimo a seconda dei risultati (grafico 14).

**Grafico 14- Salario – Premio di Risultato**  
 (% ricorrenza singola voce sugli accordi che hanno regolamentato il PdR)

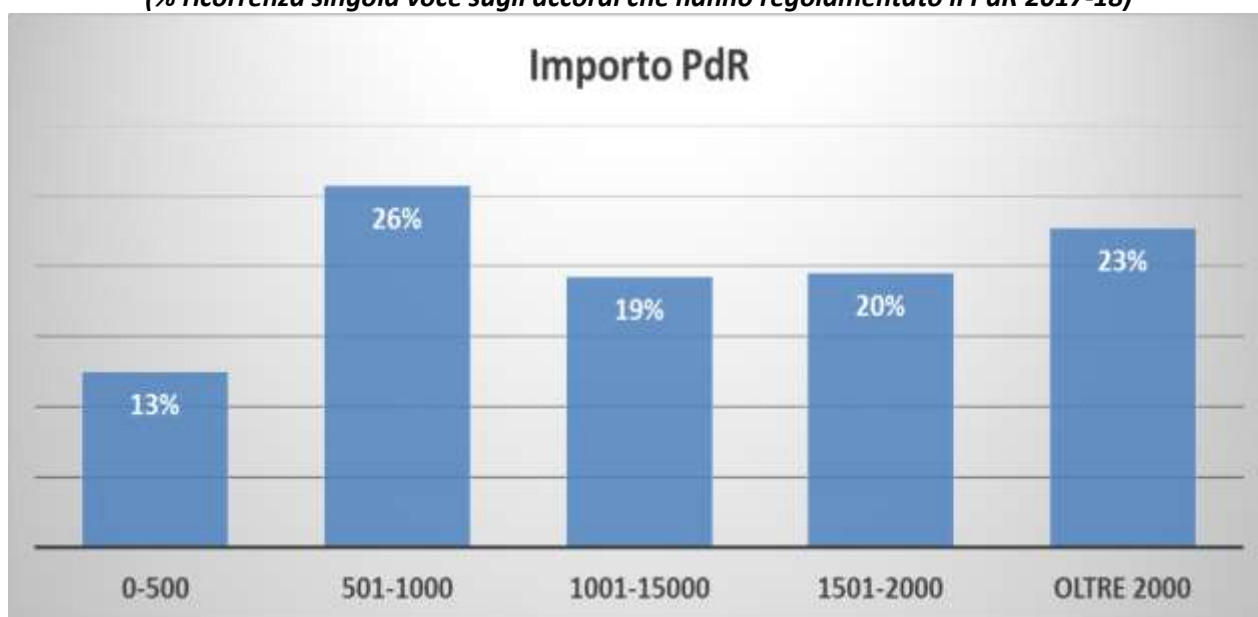


Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale

### 3.2 b salario variabile: quantità

Fatta questa premessa si possono fare alcune osservazioni quantitative (grafico 15).

**Grafico 15- Salario – PDR**  
 (% ricorrenza singola voce sugli accordi che hanno regolamentato il PdR 2017-18)



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

La recensione degli accordi che definiscono un premio variabile segnala come il 13% degli accordi preveda premi che possono arrivare a 500 euro, il 26% da 501 a 1000 euro, il 19% da 1001 a 1500 euro e il 20% premi che vanno da 1501 a 2000 euro. Significativo e quantitativamente rilevante il fatto che ben il 23% degli accordi preveda premi superiori ai 2000 euro.

Mediamente i premi di risultato definiti nel 2017-18 riconoscono un risultato di 1534,38euro che risulta in leggero calo rispetto alle quantità previste dagli accordi sottoscritti nel biennio 2015-16. Tale riduzione dei trattamenti medi previsti dagli accordi deve essere posta in relazione con una mutata, rispetto al biennio precedente, composizione della tipologia delle aziende che hanno sottoscritto gli accordi. La maggiore presenza di aziende di minori dimensioni può determinare una riduzione dei valori medi. Un confronto con le tendenze degli anni precedenti vede infatti ridursi la percentuale delle aziende che riconoscevano oltre 2000 euro di premio. I dati sul valore medio dei premi di risultato rilevati dalla nostra ricerca sono in linea con quanto rilevato da altre ricerche e hanno trovato conferma dai dati elaborati dal Ministero delle finanze sulle denunce dei redditi per gli anni 2016 e 2017. Una elaborazione dettagliata di questi dati è stata da noi presentata in uno degli ultimi numeri della news Letter di Ocsel.

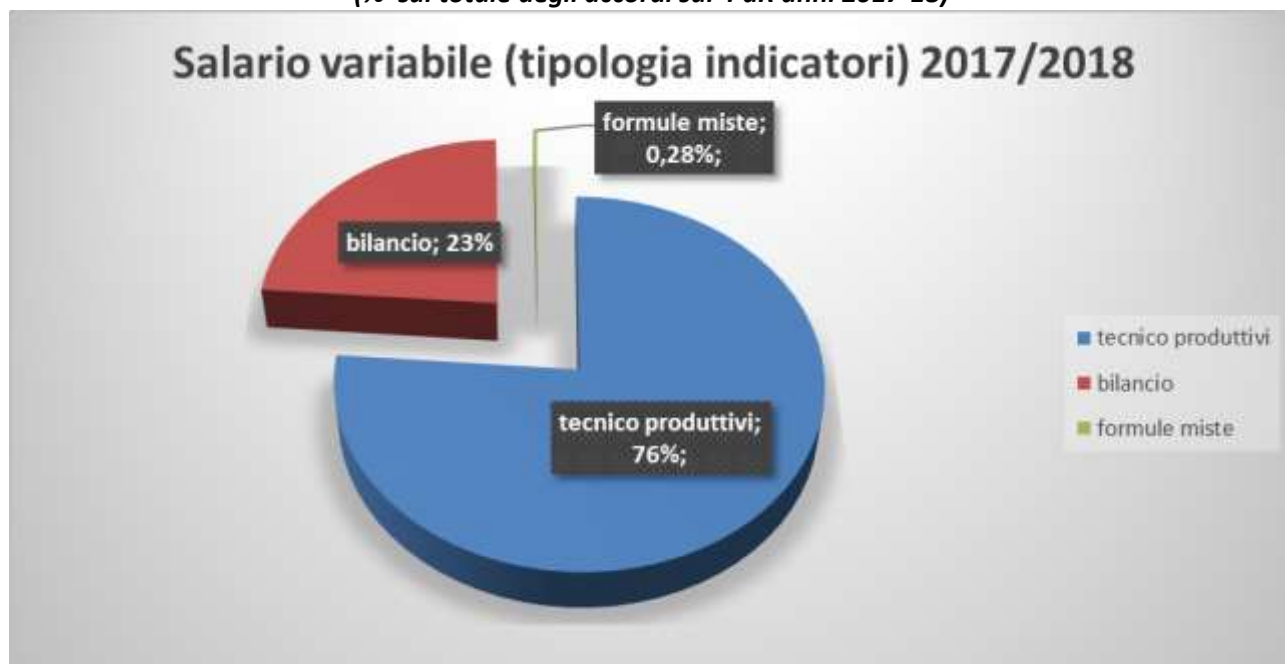
### *3.2.c salario variabile: indicatori*

Poiché la maggioranza dei riconoscimenti economici ha natura variabile ed è legata al raggiungimento di obiettivi predefiniti risulta interessante analizzare la tipologia degli indicatori utilizzati per determinare il premio di risultato. L'76% degli accordi ha individuato come parametro quello tecnico produttivo, il 23% indicatori di bilancio e solo 0,28% formule miste (*grafico 16*).

Questi dati e quelli forniti dal ministero del lavoro ci permettono di fare alcune valutazioni ulteriori:

- a) Il dato sulla tipologia degli indicatori utilizzata dai vari accordi per misurare i risultati va analizzato con grande attenzione prima di trarre conclusioni definitive. I parametri con cui viene misurato il premio non sono quasi mai uniformi e uno stesso indice di bilancio può essere tarato in modo diverso, oppure si possono usare più indici di bilancio ma con composizioni differenti. Le stesse osservazioni possono essere fatte sugli indici di natura tecnico produttiva
- b) Nella maggioranza degli accordi si preferisce far ricorso a parametri semplici e comprensivi
- c) L'attenzione ai parametri tecnico produttivi sembra indicare l'importanza del miglioramento dell'organizzazione del lavoro specie per le aziende medio piccole

**Grafico 16- Salario Variabile e/o risultato - Indicatori**  
 (% sul totale degli accordi sul PdR anni 2017-18)

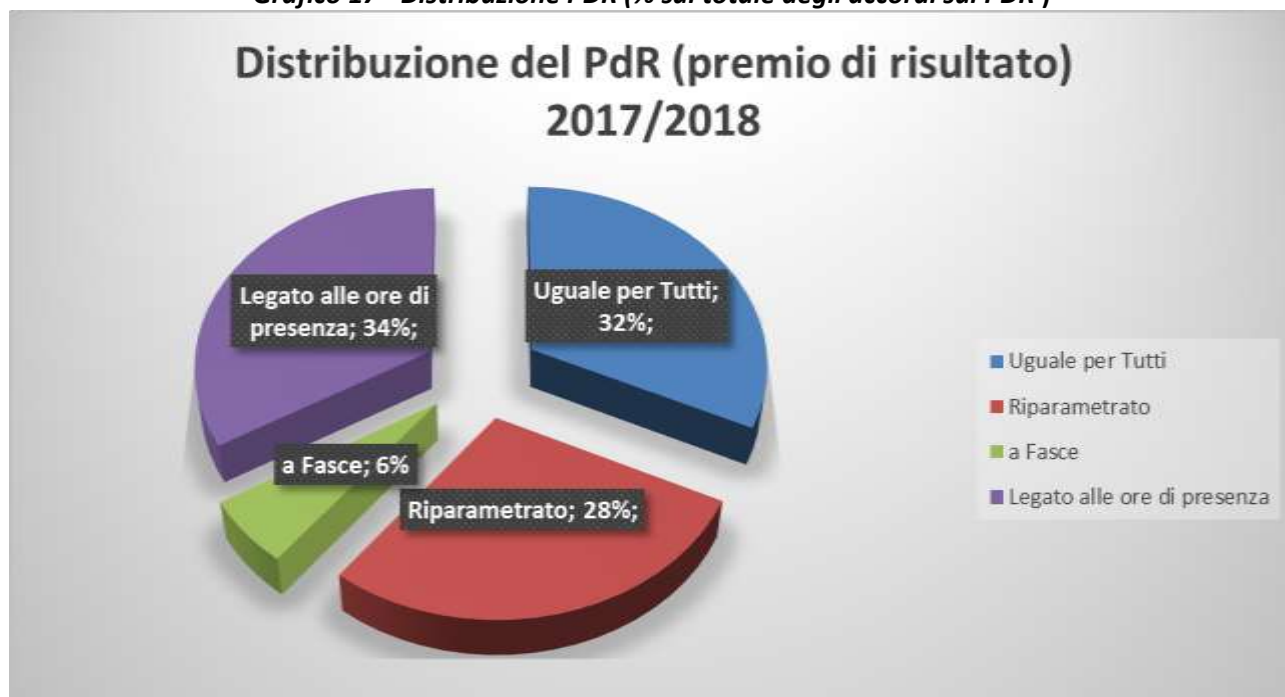


**Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " – CISL Nazionale.**

**3.2.d salario variabile :distribuzione**

Per quanto concerne la distribuzione del premio di risultato, è uguale per tutti nel 32% degli accordi mentre è riparametrato nel 28%, e a fasce nel 6% (grafico 17).

**Grafico 17- Distribuzione PDR (% sul totale degli accordi sul PDR )**

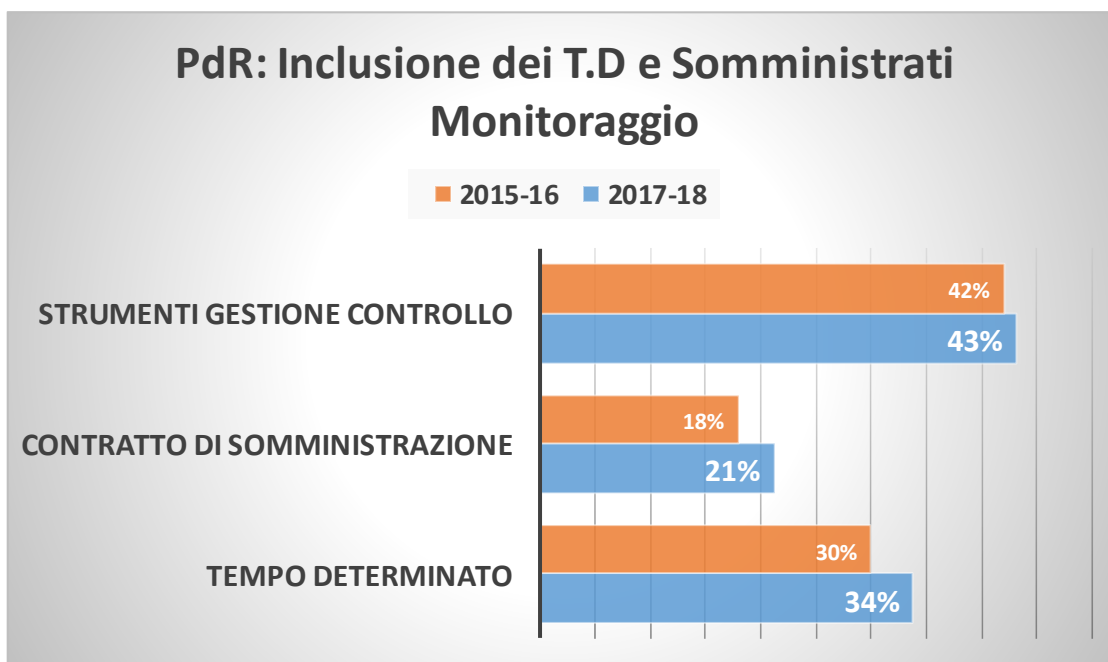


**Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale**

Da sottolineare come la moltiplicazione delle tipologie di rapporto di lavoro ha determinato nella stesura degli accordi diverse modalità di riconoscimento dei premi per le diverse categorie di lavoratori. Così mentre alcuni accordi prevedono il riconoscimento pieno dei premi per tutti i lavoratori, altri ne prevedono solo una parte e altri ancora escludono alcune categorie di lavoratori dalla maturazione dei premi. La contrattazione sta tentando di intervenire e modificare la situazione che si è determinata nel tempo su questa tematica. Di conseguenza molti accordi sottoscritti negli ultimi anni (*grafico 18*) prevedono in modo esplicito l'erogazione del premio ai lavoratori con contratto a tempo determinato (34% degli accordi) e ai lavoratori in somministrazione (21% accordi).

Inoltre i Premi di risultato hanno sempre bisogno di essere monitorati e per questo necessitano di un ruolo attivo delle parti. E' indicativo di questa consapevolezza il fatto che il 43% degli accordi sul PDR preveda strumenti di gestione e di controllo sull'erogazione del premio (*grafico 19*)

**Grafico 18- PDR (altre voci)(% sul totale degli accordi sul PDR)**



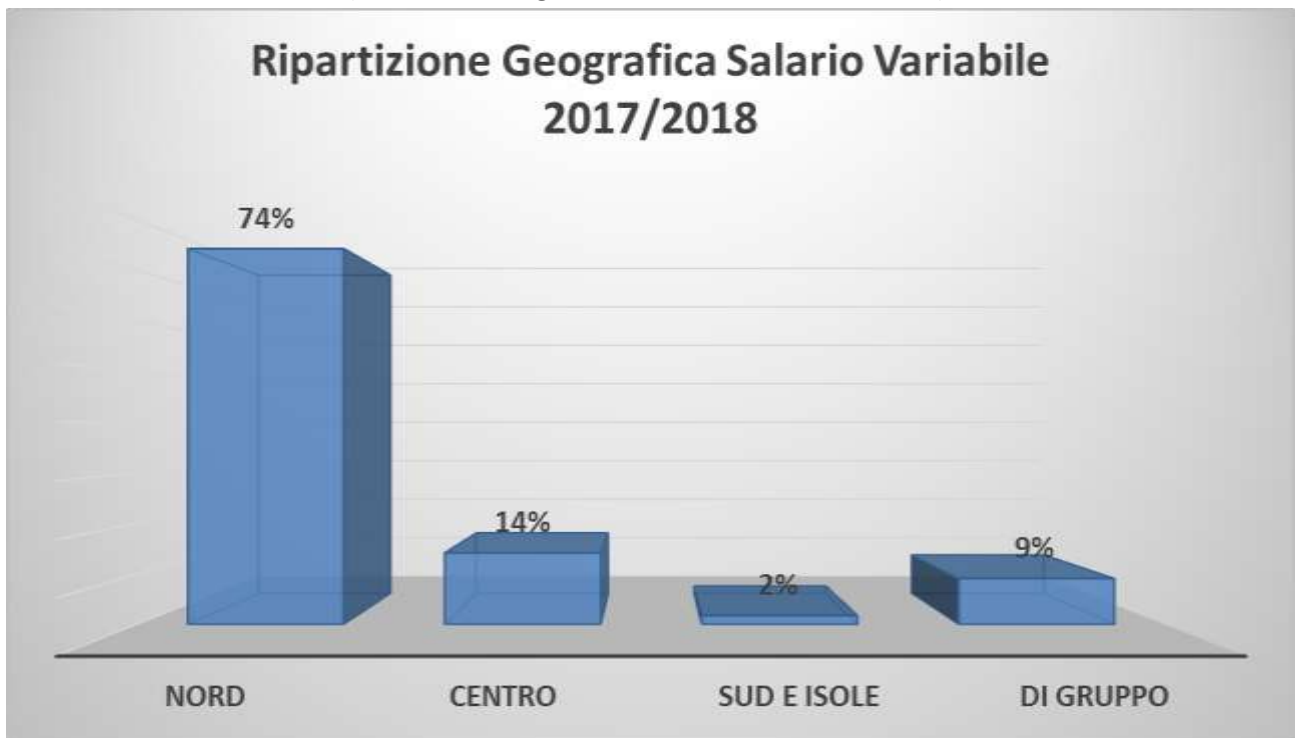
**Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale**

Il confronto fra i due bienni mostra come sia in crescita la tendenza a riconoscere a tutti i lavoratori, indipendentemente dalla tipologia di rapporto di lavoro, quanto definito con i premi di produttività,

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

La contrattazione del salario variabile sembra interessare maggiormente le aziende situate nel Nord- Italia (74%) e nel Centro (14%) Poche le aziende situate al Sud e nelle Isole(2%) interessate nell'ultimo biennio alla contrattazione aziendale (*grafico 19*).

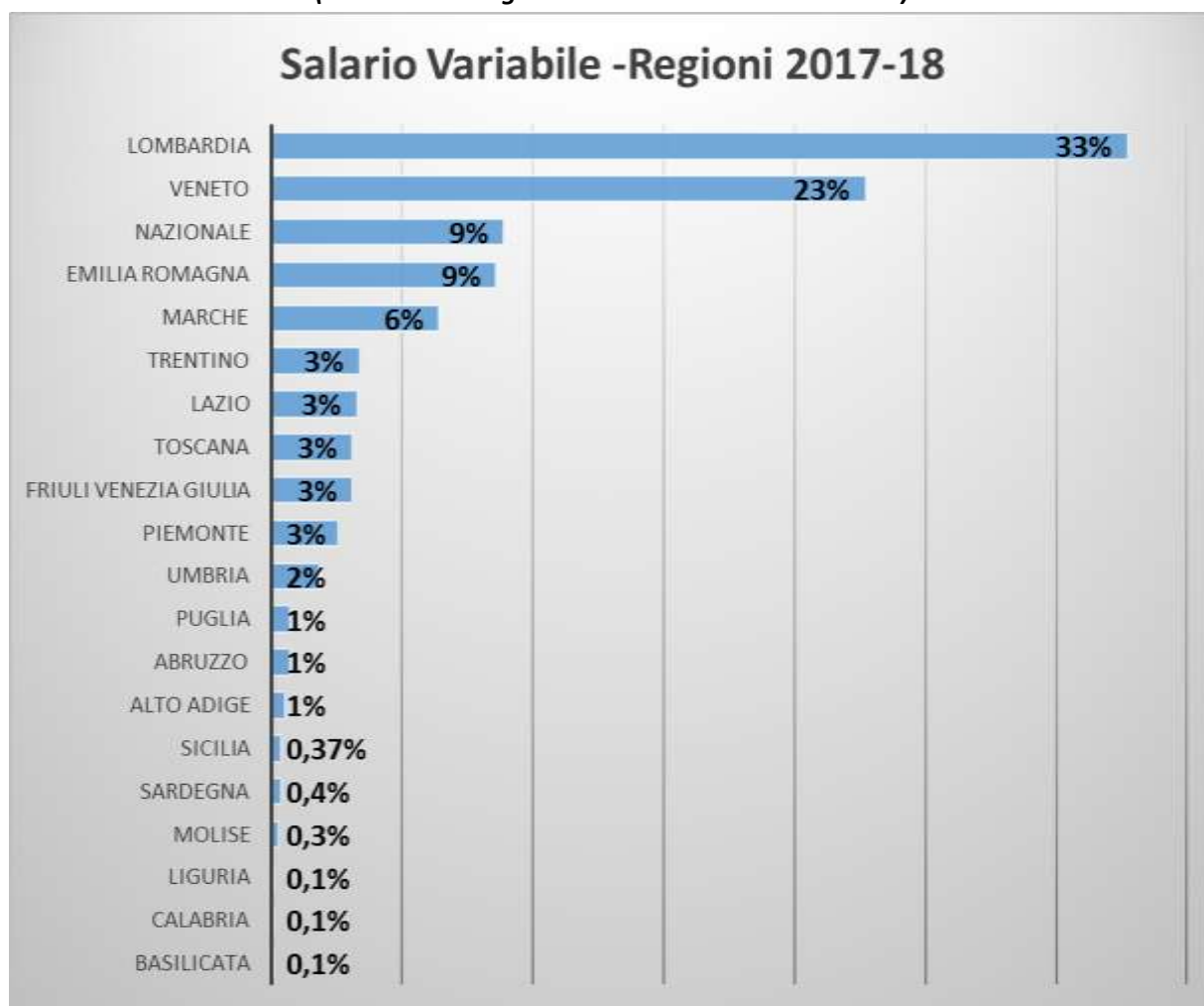
**Grafico 19- Distribuzione geografica degli accordi sul PDR  
(% sul totale degli accordi sul PDR –anni 2017-18)**



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

Ancora più significativa la incidenza per regione del salario variabile come risulta dalla tabella sottostante (*grafico 20*)

**Grafico 20- Ripartizione Regionale degli accordi sul PDR**  
 (% sul totale degli accordi sul PDR –anni 2017-18)



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

I diversi settori produttivi<sup>2</sup> (grafico 21) hanno contrattato con diversa intensità il salario di produttività. L'analisi degli accordi fa emergere la seguente situazione: Manifatturiero (74%), Servizi (13%), Terziario (11%) Altri settori (3%).

<sup>2</sup> **Manifatturiero:** Tessili-Abbigliamento, Edilizia, Alimentaristi- Agroindustria, Meccanici, Poligrafici e Spettacolo. **Servizi:** aziende di servizi, Energia e Affini, Credito e Assicurazioni. **Terziario:** Commercio, Trasporti, Turismo. **Altri settori:** Enti ed Istituzioni Private, Artigianato, Agricoltura, Altri vari



**Grafico 21- Salario Variabile e/o risultato – Settori**  
 (% delle singole voci sul totale degli accordi sul PdR 2017-18)



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

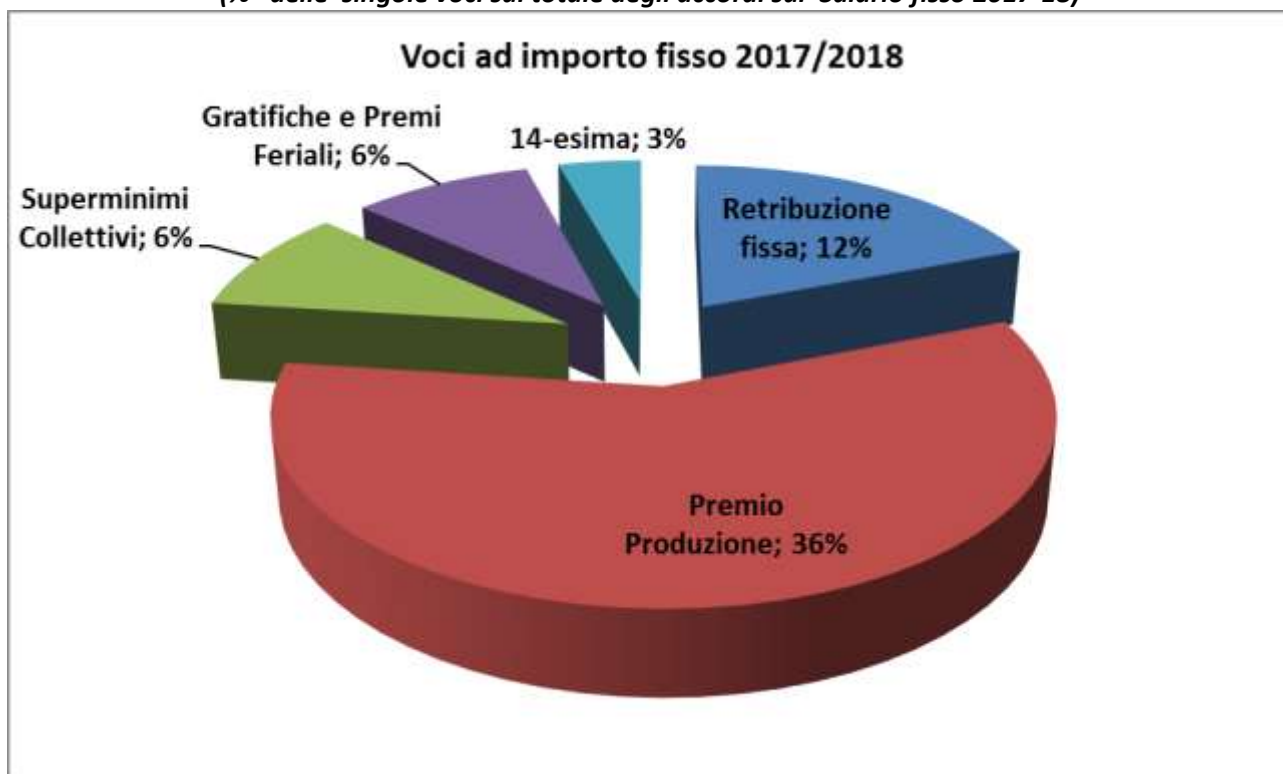
Il settore Manifatturiero è quello dove maggiormente si definiscono i premi di produttività variabili, tuttavia rispetto al passato assistiamo all'estendersi di tale tipo di contrattazione nei settori dei servizi e del terziario. Non ci sono dati attendibili in grado di spiegare questa differenza anche se pare plausibile che dipenda dalle dimensioni dei settori e da quando si applica con costanza nei diversi settori la contrattazione salariale.

### **3.2 Voci ad importo fisso**

L'analisi degli accordi permette inoltre di entrare nel dettaglio del salario corrisposto in forma fissa. Sotto questa definizione si individuano: premi di produzione, retribuzione fissa, superminimi collettivi, gratifiche e premi feriali. Le modalità più utilizzate riguardano i premi di produzione in cifra fissa (36%) e il salario fisso (12%).

La varietà delle soluzioni e il peso reciproco che ognuna di esse ha è ben rappresentata dal *(grafico* 22)

**Grafico 22- Salario- Voci ad importo fisso**  
(% delle singole voci sul totale degli accordi sul Salario fisso 2017-18)



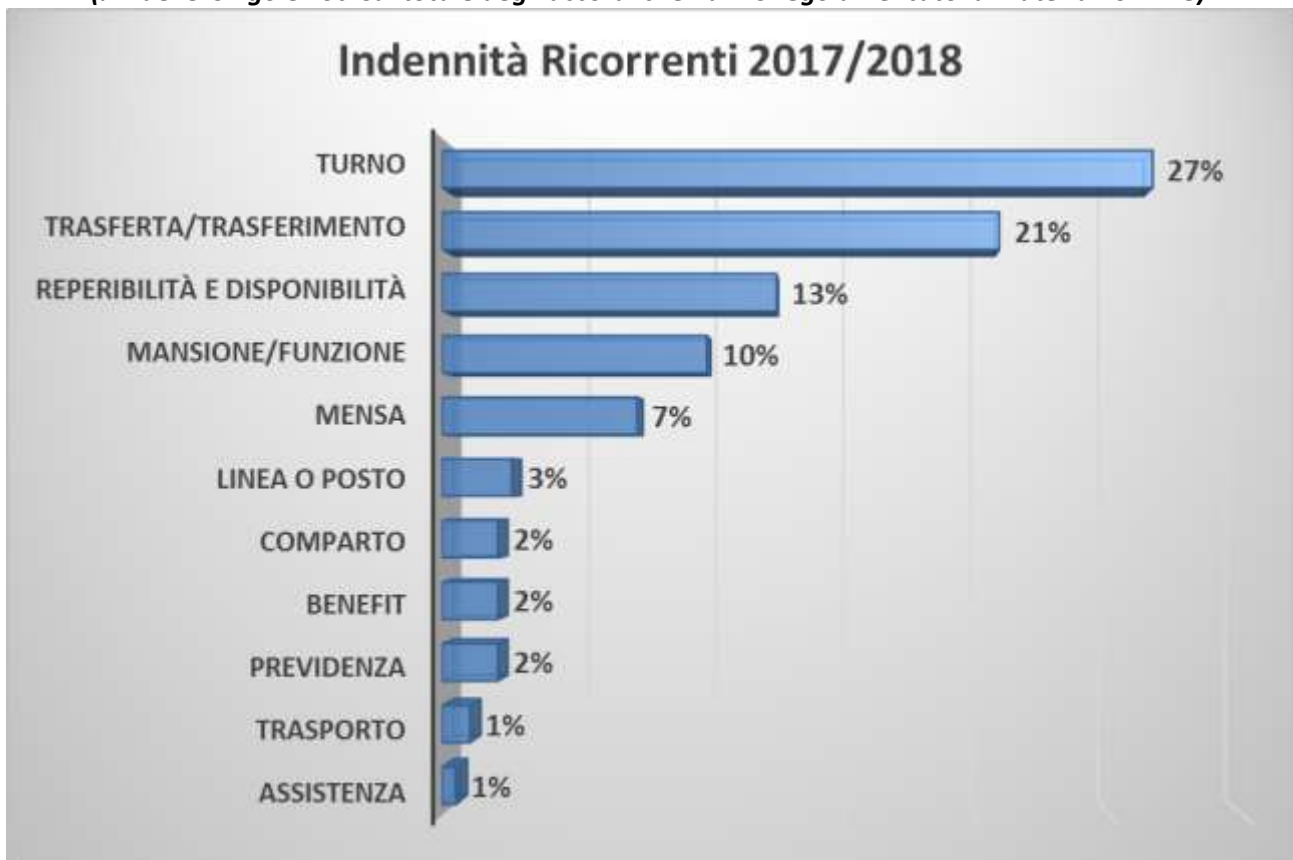
Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale

### ***Indennità e maggiorazioni***

Una tipologia di salario fisso è quella che fa riferimento alle indennità e alle maggiorazioni (entrambe le due tipologie di riconoscimento salariale sono previste nel 17% degli accordi). Per dare loro una classificazione è utile ricordare che le indennità sono previste quando il rapporto di lavoro è svolto in particolari condizioni che prevedono il lavoro a turno, lo svolgimento di particolari mansioni, la reperibilità, la trasferta, il diritto alla mensa ... Le maggiorazioni invece sono riconoscimenti connessi con l'orario di lavoro (straordinario, flessibilità, lavoro notturno ecc.).

La grande varietà di situazioni in cui si lavora nelle fabbriche e negli uffici hanno determinato, per compensare situazioni specifiche, il riconoscimento di una molteplicità di forme di indennità. Alcune sono definite, nella natura e nella quantità, dai CCNL ma spesso la contrattazione aziendale è intervenuta per integrare e implementare tali indennità. Nella contrattazione realizzata a livello aziendale le materie su cui si è maggiormente intervenuto sono riportate dal grafico 23.

**Grafico 23- Salario- Indennità**  
**(% delle singole voci sul totale degli accordi che hanno regolamentato la materia 2017-18)**



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

E' indicativo come la contrattazione abbia portato al riconoscimento di indennità principalmente legate alle modifiche dell'organizzazione del lavoro. Non è un caso quindi se la maggioranza degli accordi ha definito miglioramenti inerenti ai temi della turnistica, delle trasferte e della reperibilità a conferma di come l'innovazione dei processi uno degli elementi in grado di garantire l'efficienza e l'incremento della produttività delle imprese.

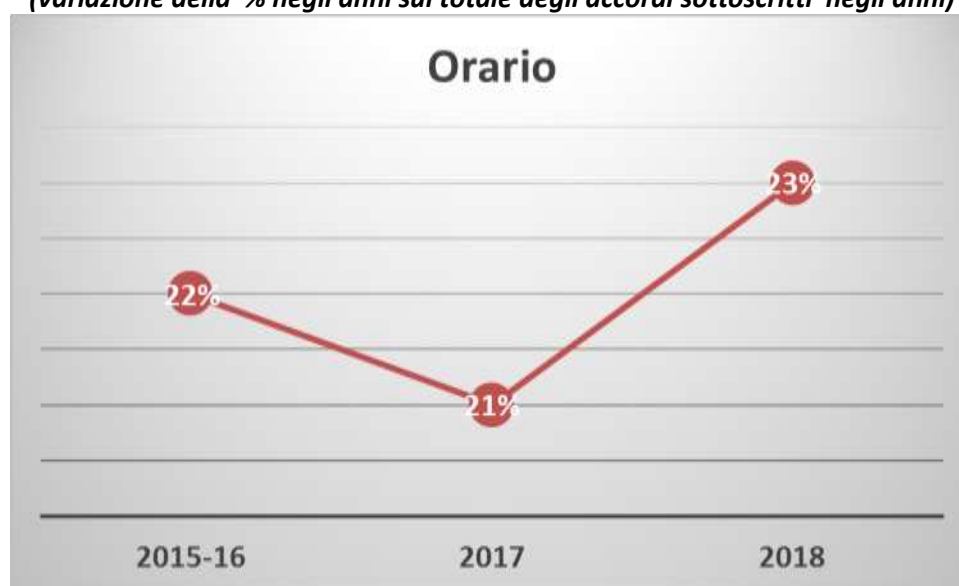
In secondo luogo vale la pena di segnalare come negli ultimi due anni gli accordi hanno previsto di riconoscere le indennità sia attraverso il riconoscimento di elementi salariali ma anche attraverso l'erogazione di prestazioni di welfare.

### 3.3 Orario di lavoro e gestione della Flessibilità

L'orario di lavoro è, dopo il Salario, la gestione delle crisi e i diritti sindacali, la quarta materia più regolamentata negli accordi (22% nel biennio 2015- 2016, 21% nel 2017, 23% nel 2018).

Un primo dato significativo sulla materia è quello relativo alla crescita del numero di accordi che ruotano attorno alla gestione delle flessibilità (*grafico 24*)

**Grafico 24- Orario di lavoro–Frequenza con cui ricorre la regolazione dell'Orario (variazione della % negli anni sul totale degli accordi sottoscritti negli anni)**

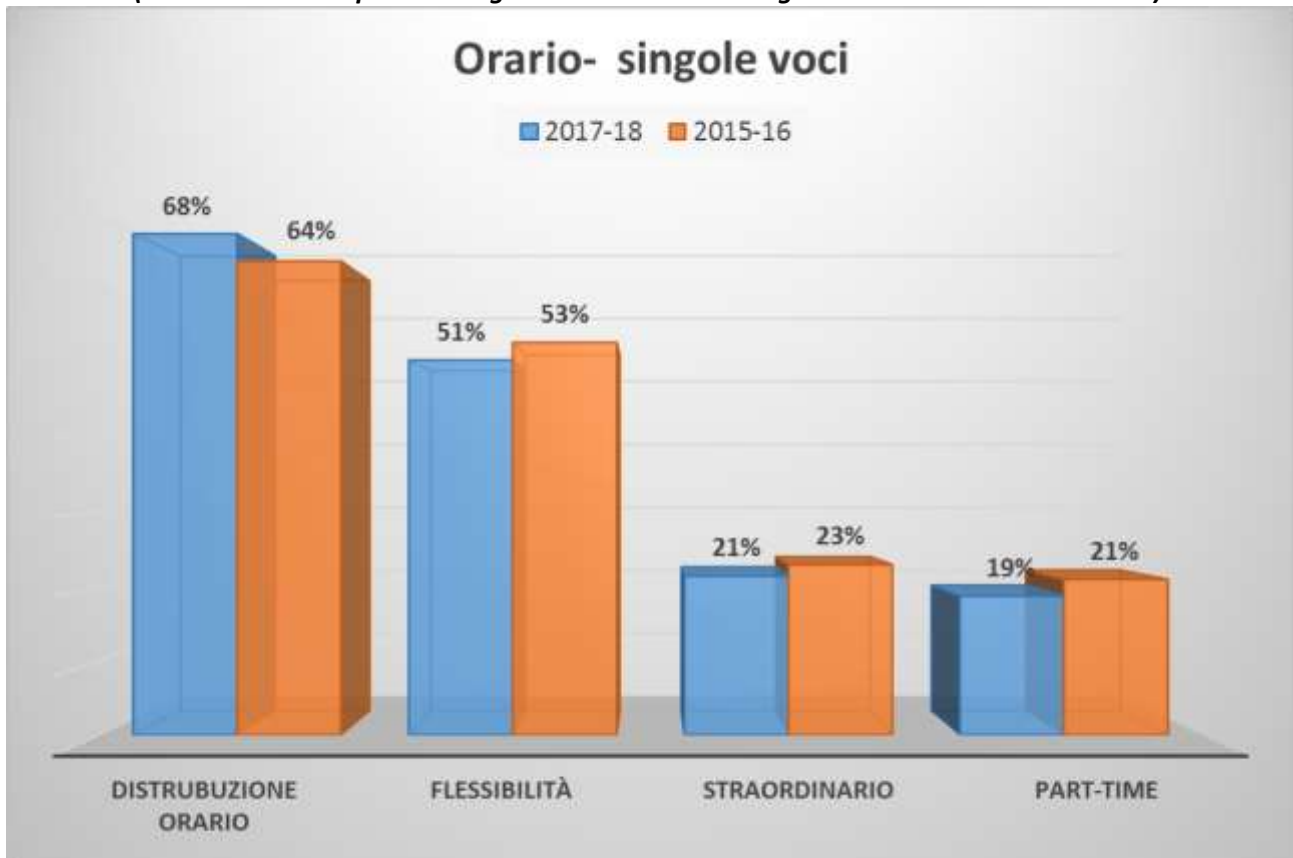


*Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale*

Al tema dell'Orario (*grafico 25*) sono riconducibili molte tematiche connesse con l'organizzazione del lavoro come la distribuzione dell'orario di lavoro, la gestione del Calendario annuo, la riduzione di orario, le pause, i riposi, i recuperi, i turni di lavoro (*grafico 26*).

Fanno inoltre parte della stessa tematica la flessibilità dell'orario, la disciplina dell'Istituto dello straordinario e del Part-time cui vanno aggiunte tutte le questioni riguardanti la conciliazione fra i tempi di vita e di lavoro.

**Grafico 25 -Orario–Frequenza delle singole voci**  
(% sul totale complessivo degli accordi che hanno regolamentato la materia Orario)

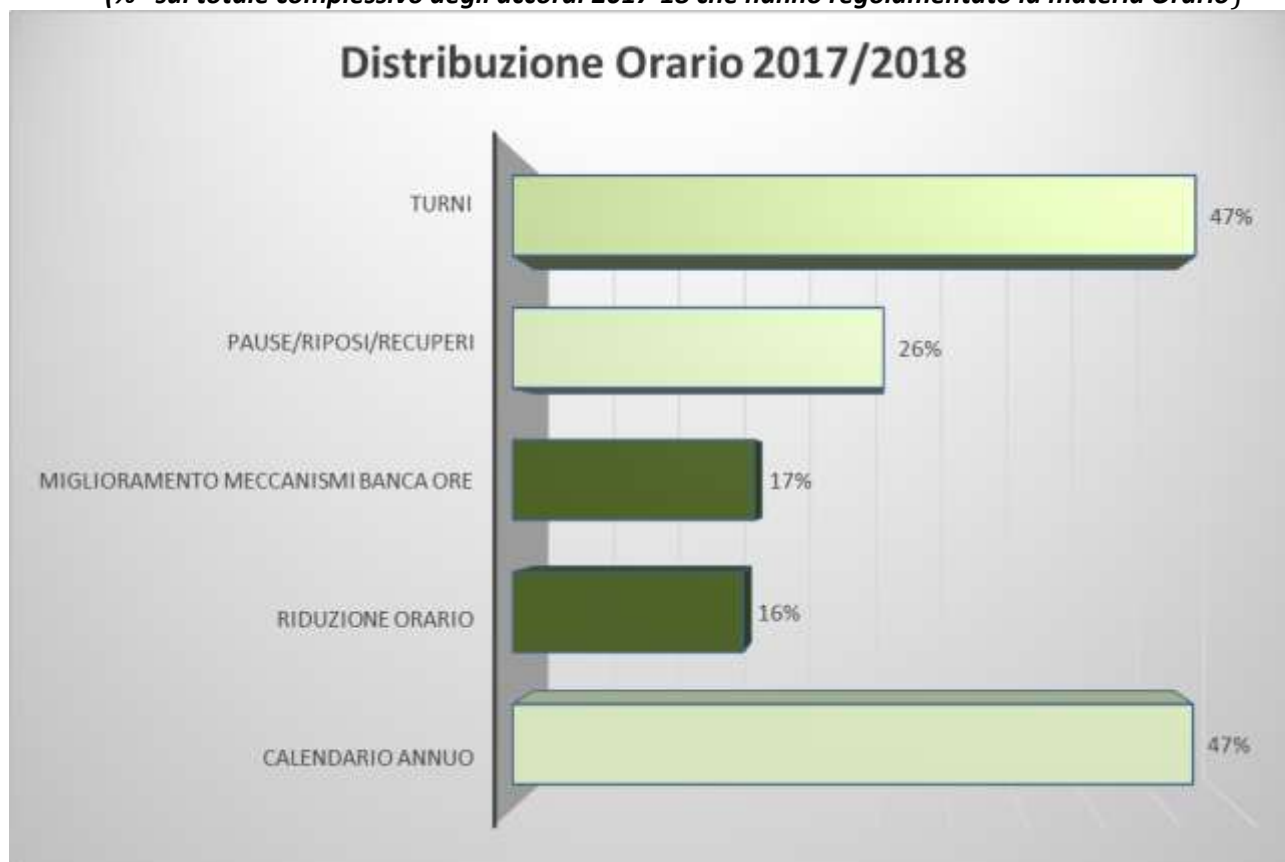


**Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale**

E' utile ricordare come i diversi istituti contrattuali vengano utilizzati con modalità diverse nelle varie realtà a secondo delle specificità organizzative. Quindi mentre lo straordinario è uno strumento comune per governare le imprevedibilità e il part time funziona sia come strumento per affrontare particolari situazioni organizzative ma anche alcune modalità di conciliazione, flessibilità e distribuzione siano strettamente collegate con l'organizzazione delle singole imprese: vale la pena di entrare nel merito per valutare come i diversi accordi abbiano previsto di utilizzare tali strumenti.

L'articolazione e i pesi di tale tipologia di orario sono riportati nel grafico 26

**Grafico 26-Orario–Frequenza degli istituti relativi alla materia “Distribuzione dell’orario di lavoro”  
(% sul totale complessivo degli accordi 2017-18 che hanno regolamentato la materia Orario)**



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

## ***B) flessibilità***

L’elevato numero di accordi che interviene sul tema dell’orario conferma l’importanza per le imprese di disporre di strumenti per poter governare questo fattore della produzione e per poter disporre della massima flessibilità deriva dalla necessità di rispondere ai problemi legati alla stagionalità, alla imprevedibilità della programmazione, alla saturazione degli impianti, alle imponderabilità dei mercati. La conferma di quanto sia importante l’argomento è confermata dal fatto che ben il 51% degli accordi prevedono la regolamentazione della flessibilità.

Ma accanto alle esigenze di flessibilità delle imprese aumentano i bisogni di conciliazione dei lavoratori e i contenuti degli accordi ne sono una testimonianza. Infatti il 41% degli accordi prevede forme di flessibilità di entrata e uscita dal lavoro, e il 17% l’istituzione e la regolamentazione della banca delle ore e forme di conciliazione e compensazione

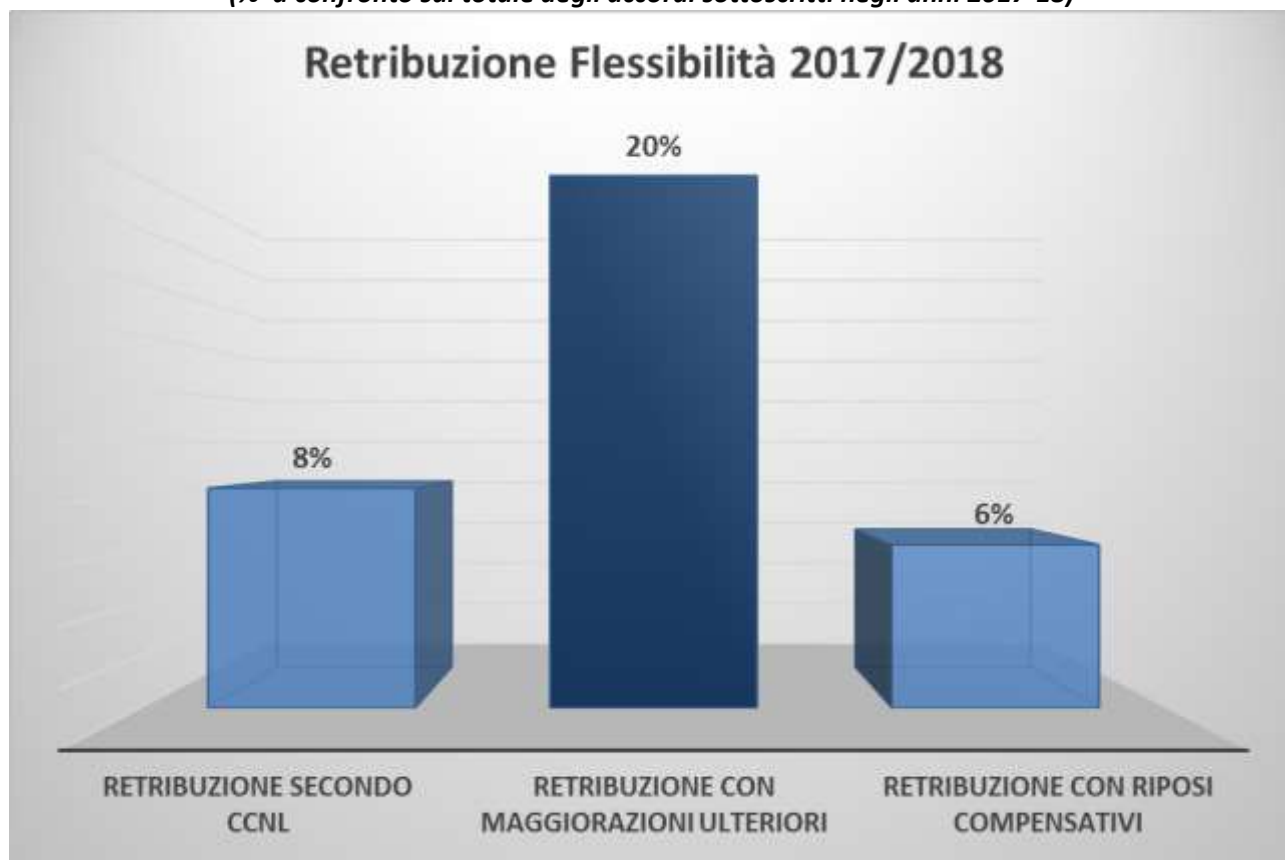
**Grafico 27- Flessibilità**  
(% a confronto sul totale degli accordi sottoscritti negli anni 2017-18)



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

La flessibilità dell'orario provoca disagio alle persone. Per questo i contratti prevedono forme di compensazione salariale. Tuttavia solo il 20% degli accordi aziendali prevede maggiorazioni aggiuntive a quanto previsto dal CCNL di riferimento (*grafico 28*) e questo anche perché si preferiscono altre forme di compensazione più utili per garantire la conciliazione come la trasformazione delle maggiorazioni economiche in riposi compensativi.

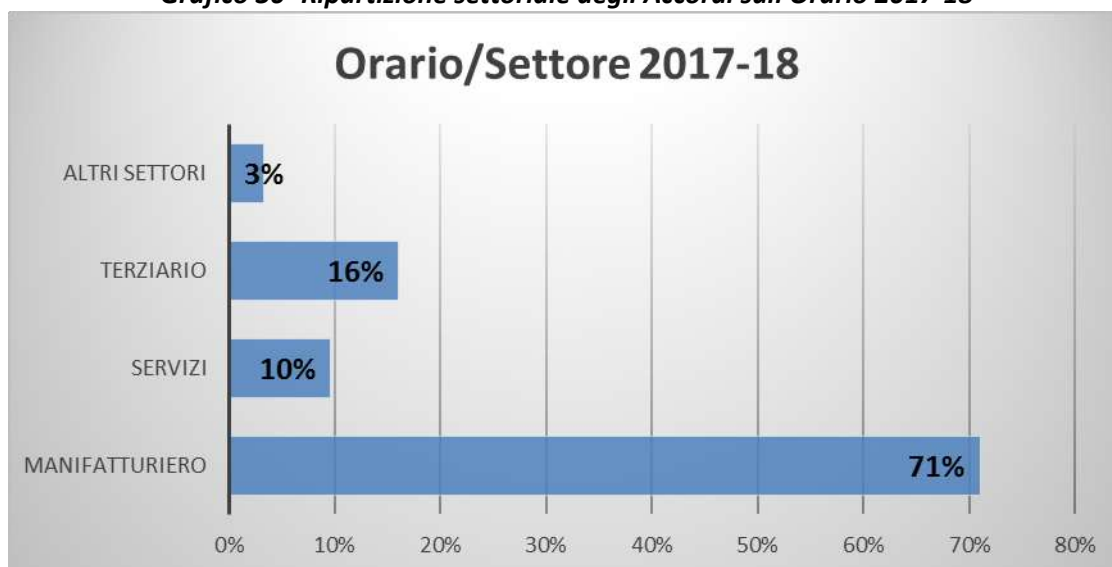
**Grafico 28- Flessibilità – Retribuzione**  
 (% a confronto sul totale degli accordi sottoscritti negli anni 2017-18)



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

Infine i settori merceologici dove maggiormente è stata negoziata la materia Orario in azienda, negli ultimi due anni, sono il settore Manifatturiero con il 71%, il Terziario al 16% e i Servizi al 10% (grafico 30).

**Grafico 30- Ripartizione settoriale degli Accordi sull'Orario 2017-18**



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



### 3.4 Organizzazione del lavoro

Il 15% degli accordi stipulati nell'ultimo anno hanno disciplinato la materia Organizzazione del lavoro, in crescita rispetto all'anno precedente e rispetto al biennio 2015-16 (*grafico 31*)

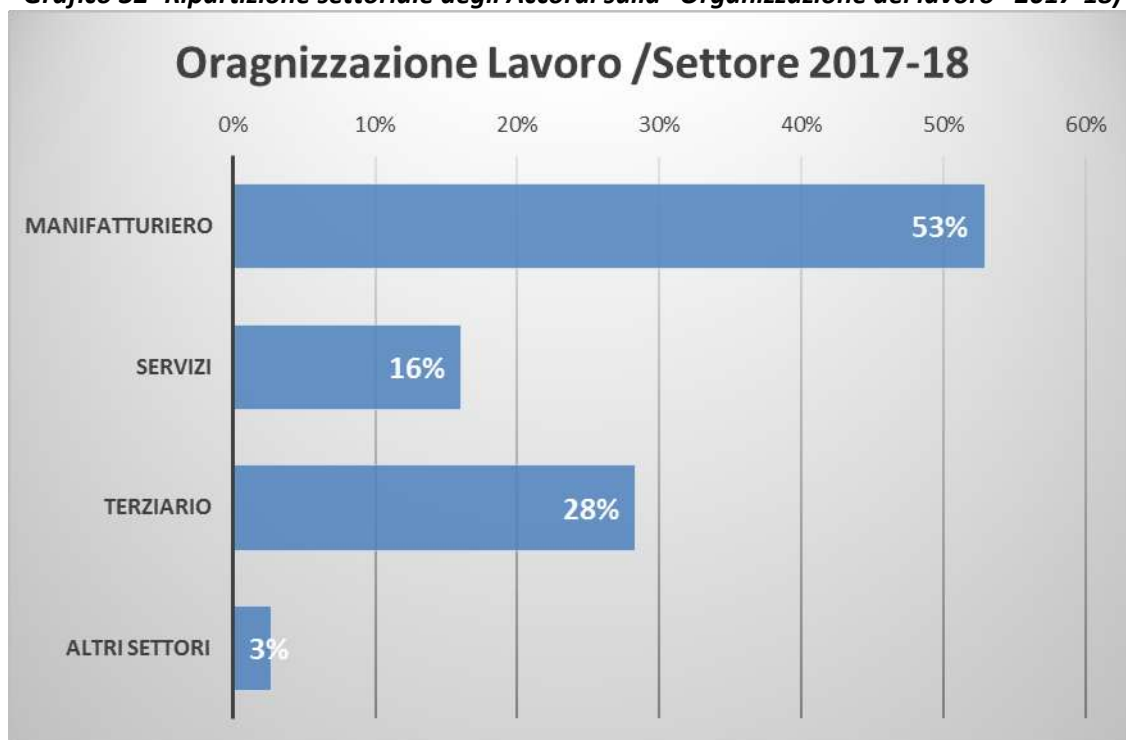
**Grafico 31- Organizzazione del Lavoro –  
Frequenza con cui ricorre la regolazione dell'Istituto  
(Variazione % sul totale degli accordi sottoscritti negli anni)**



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

I macro settori merceologici dove maggiormente è stata negoziata la materia in azienda, negli ultimi due anni, sono il settore Manifatturiero con il 53%, il Terziario al 28% e i Servizi al 16% (*grafico 32*).

**Grafico 32- Ripartizione settoriale degli Accordi sulla "Organizzazione del lavoro" 2017-18)**



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

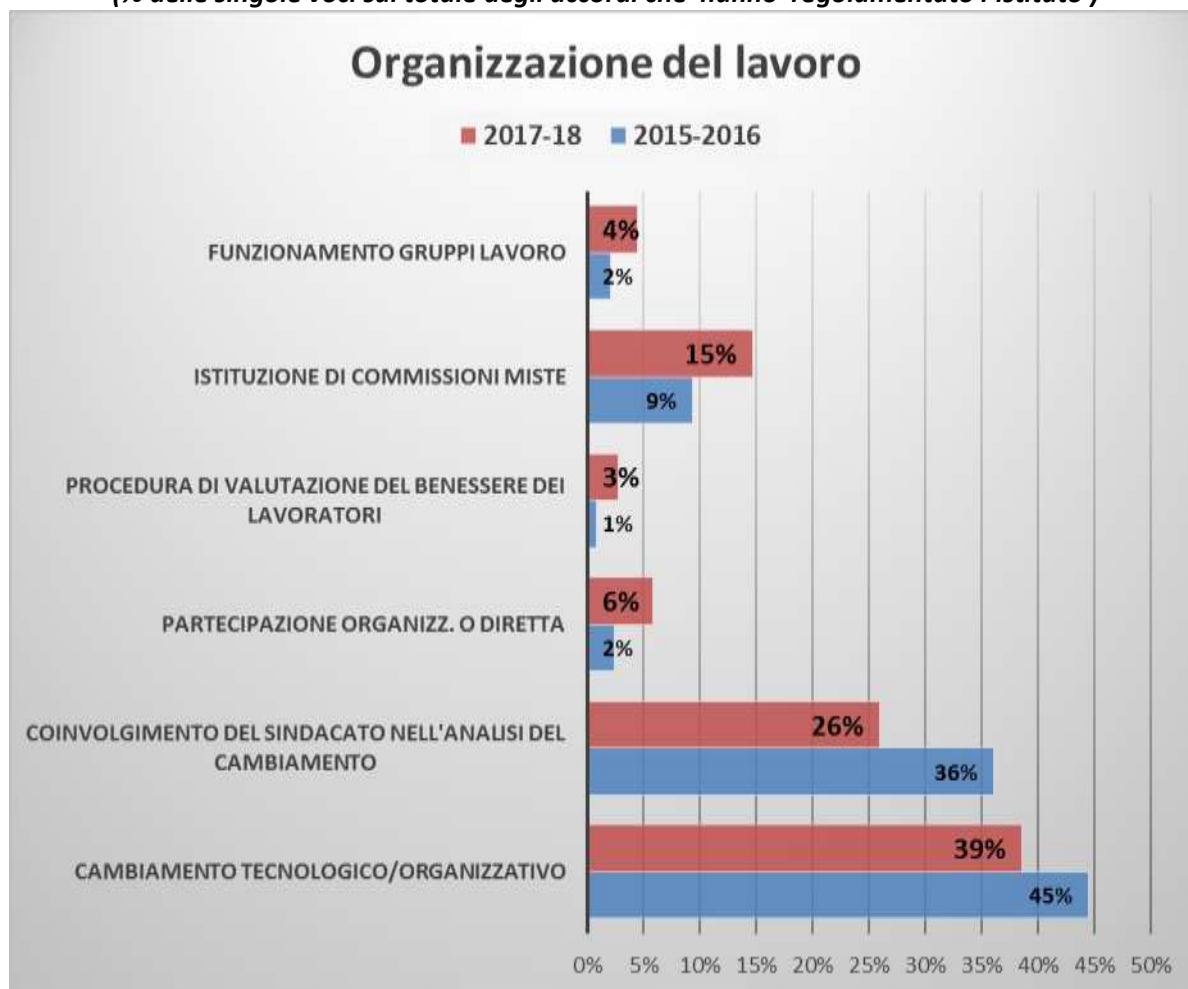
Sotto la dicitura "organizzazione del lavoro" si ritrovano diverse tipologie di intervento che l'azienda può attuare con l'obiettivo di migliorare la propria organizzazione, far crescere la produttività, migliorare il servizio, recuperare le inefficienze. Per migliorare l'Organizzazione del lavoro si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

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

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

confronto sindacale la gestione degli effetti e delle modalità per rendere più efficace possibile il cambiamento. Molti accordi (*grafico 33*) individuano come determinanti e da perseguire i cambiamenti tecnologici e organizzativi (39%), ma si concentrano soprattutto sul coinvolgimento del sindacato nell'analisi del cambiamento e nella gestione dei processi (26%) la costituzione di Commissioni Miste (15%).

**Grafico 33– Organizzazione del Lavoro-**  
(% delle singole voci sul totale degli accordi che hanno regolamentato l'istituto )

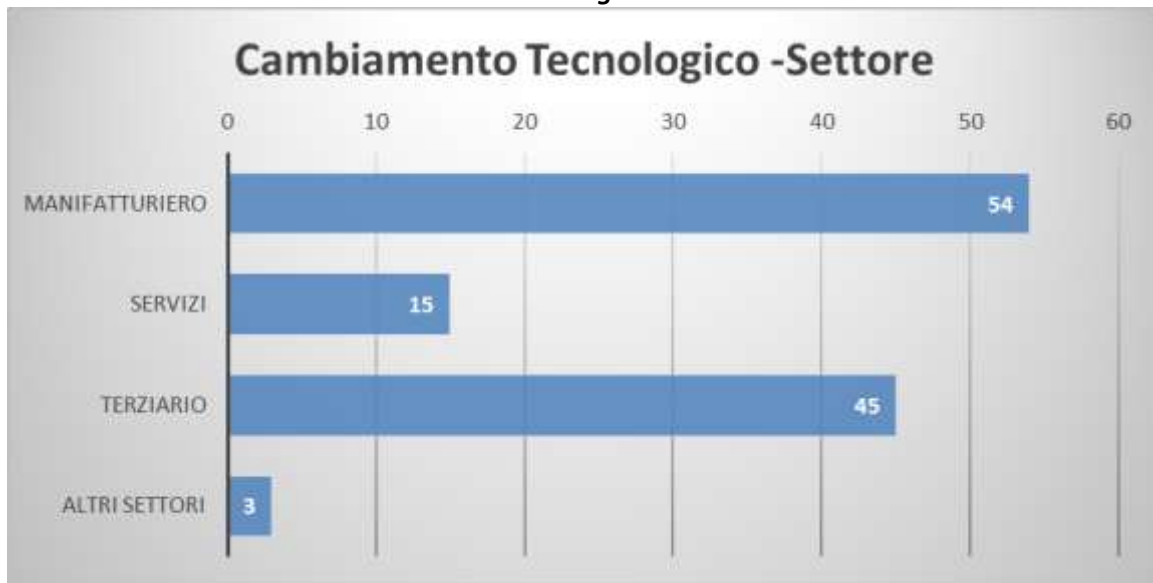


**Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale**

L'organizzazione del lavoro moderna e la tipologia delle nuove tecnologie adottate dalle aziende impongono livelli di coinvolgimento e di assunzione di responsabilità da parte dei lavoratori molto più elevati di una volta. Come si rileva dal grafico gli accordi sull'organizzazione del lavoro, oltre agli elementi strutturali – investimenti, modifiche di orario – prestano grande attenzione alla componente "uomo" e al suo coinvolgimento attraverso una serie di modalità che possono variare da azienda ad azienda.

I macro settori merceologici dove maggiormente è stato negoziato il cambiamento tecnologico e organizzativo, negli ultimi due anni, sono il settore Manifatturiero con il 54%, seguito dal Terziario con il 45%, e dai servizi (15%)(*grafico 34*).

**Grafico 34- Ripartizione settoriale degli Accordi 2017-18 che hanno regolamentato il “cambiamento tecnologico”**



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

*Il confronto anche con gli anni immediatamente precedenti a quelli che indaghiamo con il presente rapporto fa emergere almeno due elementi molto significativi:*

- 1. La crescita velocissima, quasi esponenziale, degli accordi destinati a governare il cambiamento tecnologico*
- 2. La diffusione di queste problematiche, che precedentemente interessavano quasi elusivamente il settore manifatturiero, ai settori dei servizi e del terziario per i quali fino ad ora l'impatto dell'innovazione non era stato particolarmente dirompente.*

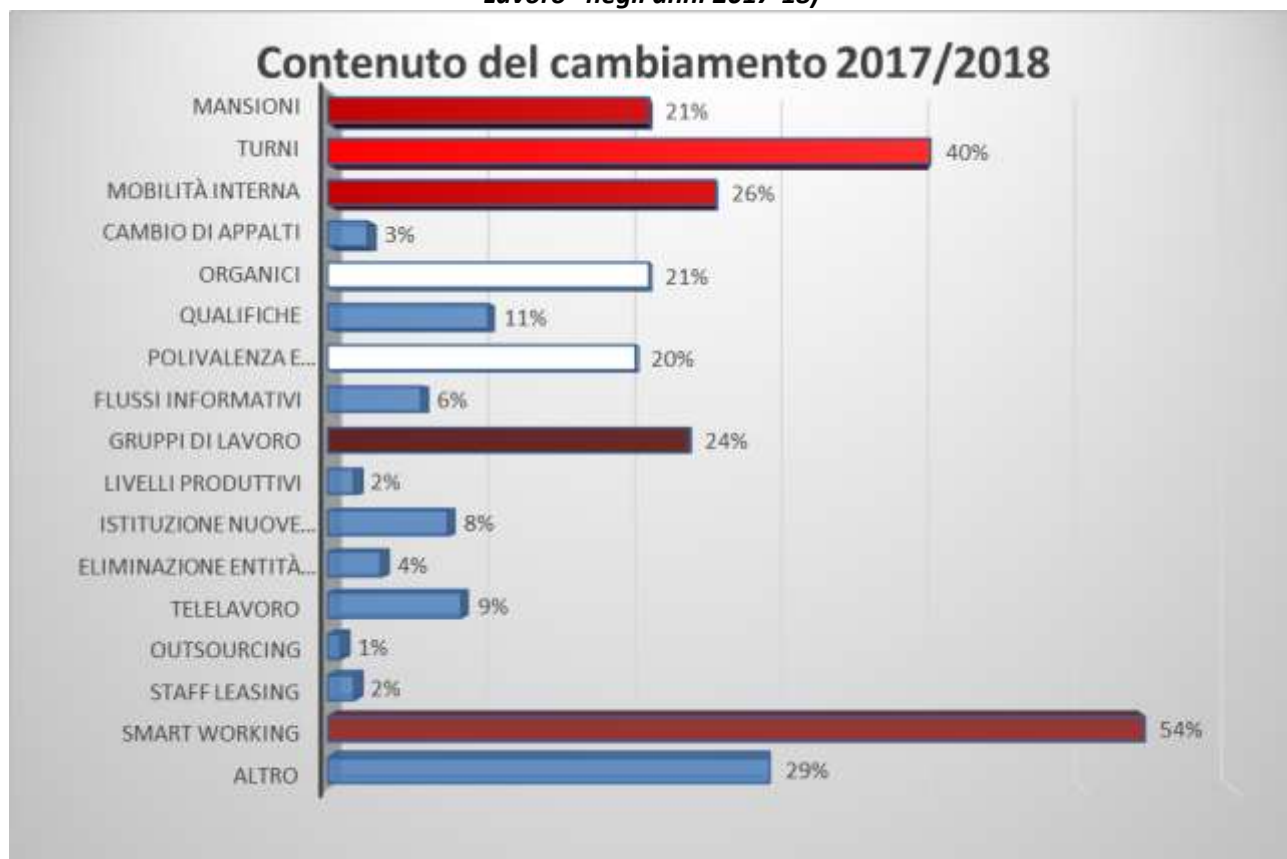
Inoltre l'intervento sull'Organizzazione del lavoro fa emergere (Grafico 35) , nuove necessità e nuove opportunità quali:

- a) La possibilità di mettere in pratica soluzioni organizzative diverse da quelle tradizionali. Numerosi accordi (54%) prevedono di utilizzare lo smart working sia per utilizzare le potenzialità offerte dalle tecnologie, sia per sperimentare forme di organizzazione a progetto, ma anche per rispondere alle esigenze individuali delle persone.
- b) La necessità di riconoscere i cambiamenti della professionalità. Numerosi accordi riconoscono la necessità di riconoscere la polivalenza e la polifunzionalità (20%), di modificare/integrare le mansioni tradizionali (21%), di ridefinire le qualifiche (11%) e le mansioni (21%).
- c) Di governare con modalità nuove la mobilità interna (26%) e la collocazione nei turni (40%)

- d) La necessità di governare e ottimizzare i processi rende necessario favorire la nascita di gruppi di lavoro congiunti (24% degli accordi)
- e) Adeguare anche qualitativamente gli organici aziendali (21% accordi)

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

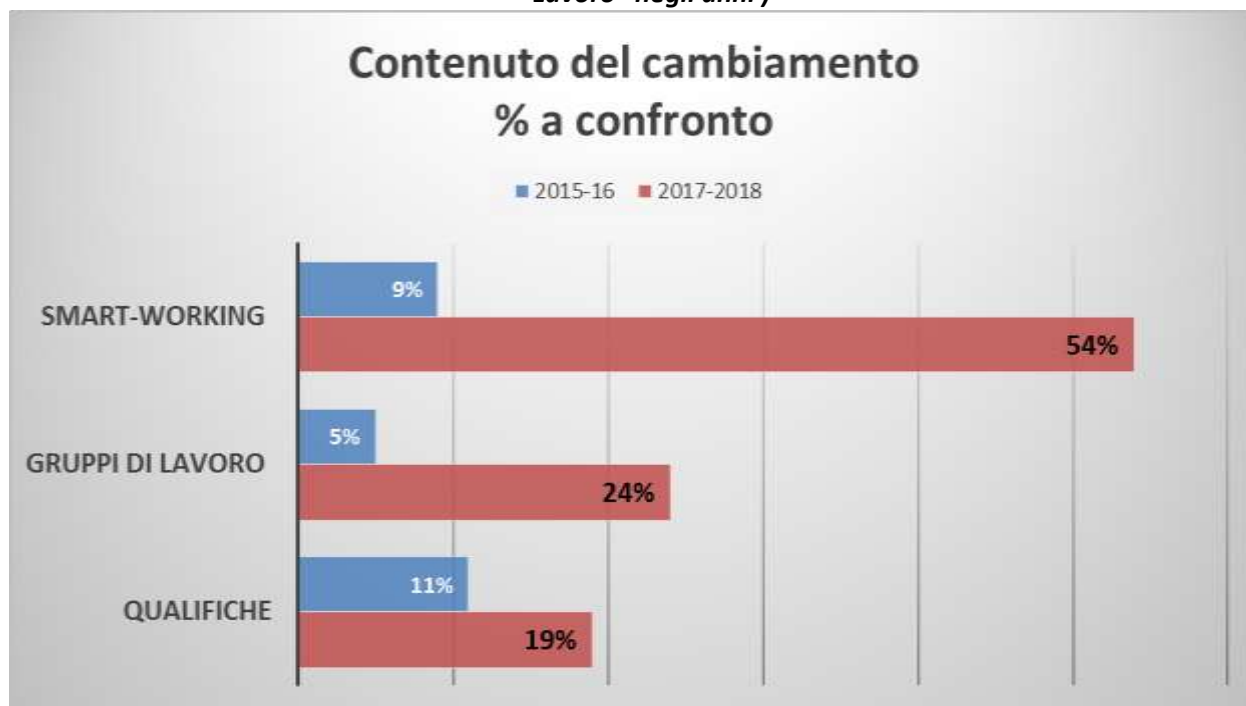
**Grafico 35– Contenuto del cambiamento-**  
 (% delle singole voci sul totale degli accordi che hanno regolamentato l'istituto “Organizzazione del Lavoro” negli anni 2017-18)



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

Alcuni contenuti degli accordi sindacali permettono di vedere la fortissima accelerazione che hanno avuto in poco tempo alcune tematiche. Impressionante a questo proposito la quantità di accordi che hanno affrontato il tema della regolazione dello Smart Working (*grafico 35-bis*)

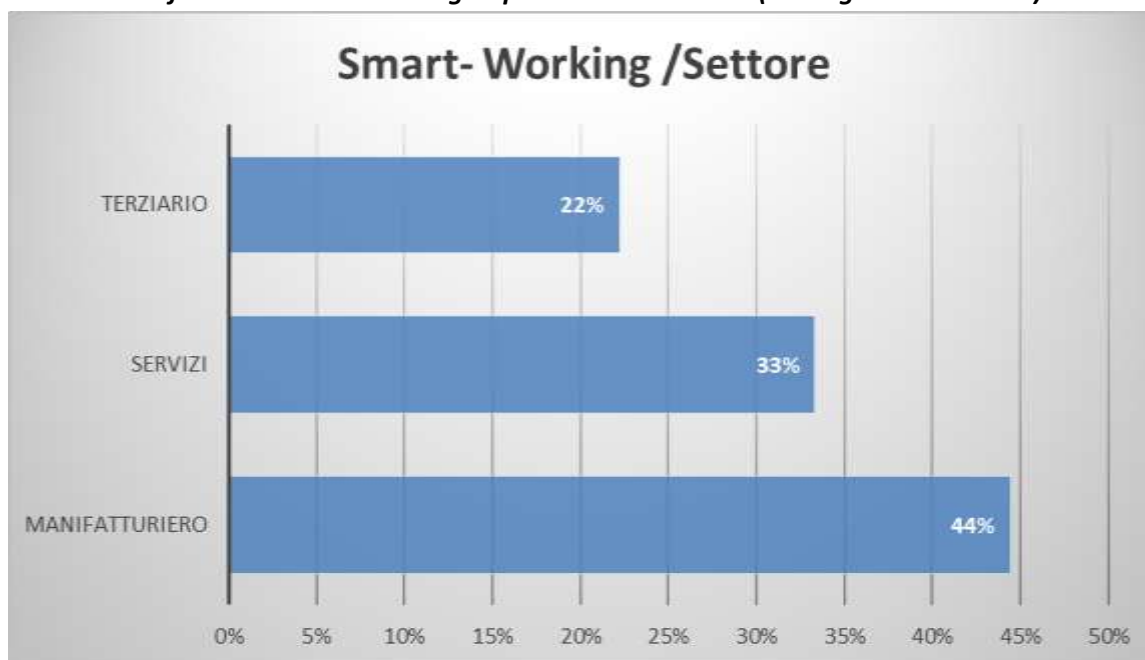
**Grafico 35 bis – Contenuto del cambiamento-**  
(% delle singole voci sul totale degli accordi che hanno regolamentato l'istituto "Organizzazione del Lavoro" negli anni )



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

Per quanto concerne l'utilizzo dello smart working si osserva come il maggior ricorso a questa nuova pratica organizzativa si registra soprattutto nelle aziende appartenenti al settore dei Servizi (33%) seguiti dal settore manifatturiero (44%). Un 22% nel Terziario (*grafico 36*).

**Grafico 36– Smart working- ripartizione Settoriale (% negli anni 2017-18)**



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

I contenuti degli accordi sull'organizzazione del lavoro finiscono per riconoscere la centralità di questa tematica, tuttavia appare evidente uno squilibrio fra l'enfasi che viene dedicata all'argomento e le modalità concrete di coinvolgimento dei lavoratori. Se la totalità degli accordi riconosce l'importanza di tenere informati e coinvolti i lavoratori in questi processi, poi solo pochi definiscono strumenti concreti per realizzare tale necessità. Solo qualche accordo individua strumenti specifici (alcuni accordi prevedono un confronto continuo, altri verifiche periodiche o la costituzione di un osservatorio aziendale), La maggioranza degli accordi si occupa di governare le modifiche d'orario aprendo spazi, di fronte a modifiche significative, all'ampliamento dei diritti individuali che permettano la conciliazione delle esigenze aziendali con quelle individuali delle persone. Risulta chiaro che il vero snodo su questo tema è quello del coinvolgimento e della partecipazione.

### 3.5 Inquadramento

La lettura degli accordi permette di riconoscere l'importanza del tema dell'Inquadramento professionale. Evidenzia tuttavia come ci sia molta prudenza da parte delle imprese ad affrontare l'argomento con soluzioni strutturate e il privilegiare il ricorso alle soluzioni individuali.

Negli accordi aziendali stipulati nel corso del 2017-18 solo il 9% prevede interventi specifici sulla materia mentre la parte maggioritaria degli accordi (43%) si limita a prevedere la semplice applicazione delle norme del CCNL dichiarando la disponibilità a verificarne la rispondenza.

Gli accordi che hanno affrontato la materia hanno previsto (*grafico 37*) soluzioni di vario tipo in genere molto tradizionali e non in grado di modificare in modo significativo l'attuale struttura dell'inquadramento che per la gran maggioranza dei contratti risale agli anni 70.

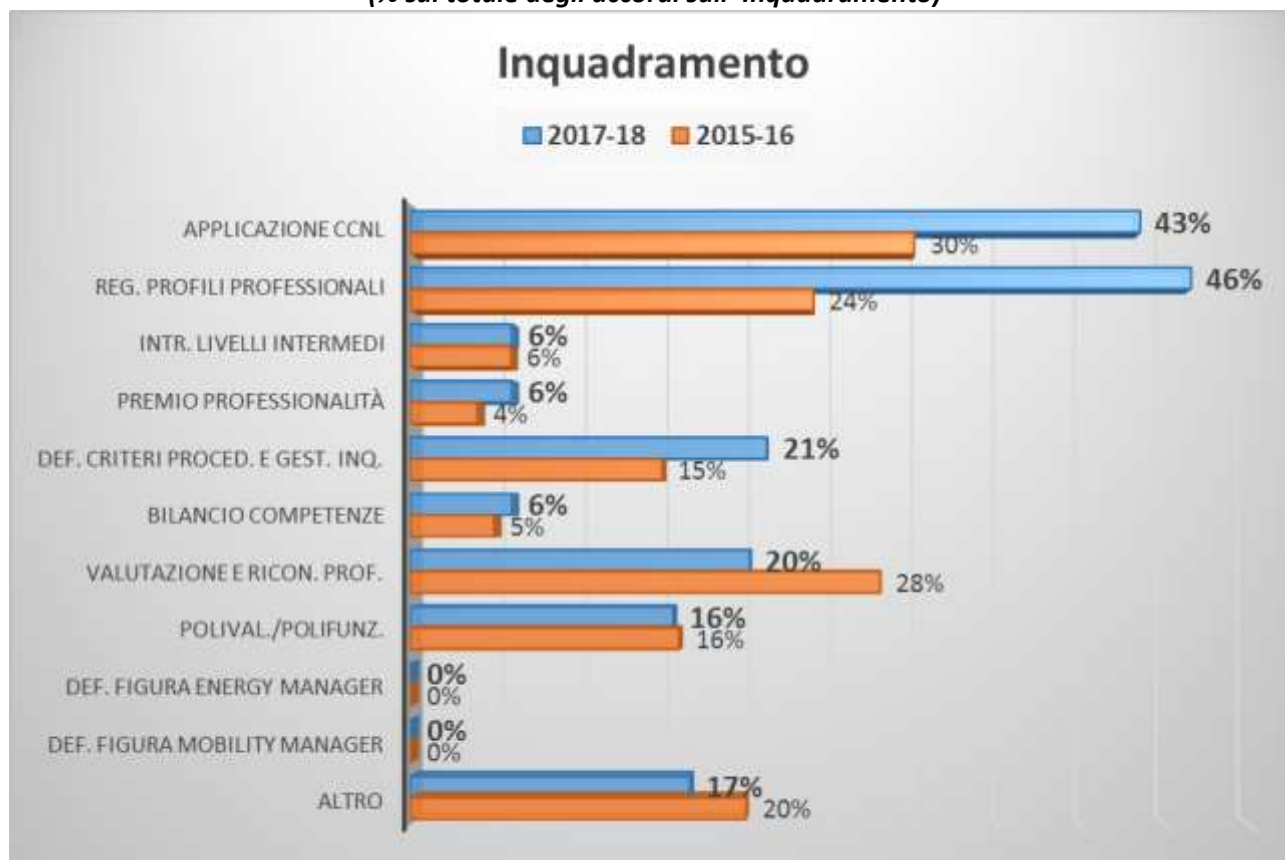
Così si sono previsti interventi volti a regolamentare i profili professionali (46% degli accordi), definizione di procedure per affrontare l'argomento (21%), valutazioni dei profili professionali (20%) e impegni a fare il bilancio delle competenze (6%). Si tratta di interventi che spesso non portano a risultati concreti.

Le soluzioni definite negli accordi che hanno portato a qualche risultato concreto sono: l'introduzione di livelli intermedi (6% degli accordi), il riconoscimento di premi di professionalità (6%) e il riconoscimento della polivalenza.

Il tema dell'inquadramento evidenzia una grande esigenza, in un'epoca di cambiamenti, di riconoscere le effettive professionalità. Ci sono tuttavia alcuni casi di intervento positivo con l'individuazione di sistemi di inquadramento aziendali. La loro definizione non rientra però nell'analisi dei dati del presente rapporto.



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



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

Anche i risultati realizzati, con tutti i limiti segnalati sopra, nei diversi settori sul tema dell'inquadramento è profondamente differenziato.

I settori che maggiormente hanno provato ad intervenire sulla materia sono prevalentemente il settore Metalmeccanico (36%), quello dei Trasporti (15%) e il settore Alimentaristi-Agroindustria (10%) (grafico 38).

**Grafico 38– Inquadramento- ripartizione Settoriale**



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

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

### 3.6 Welfare integrativo e welfare aziendale

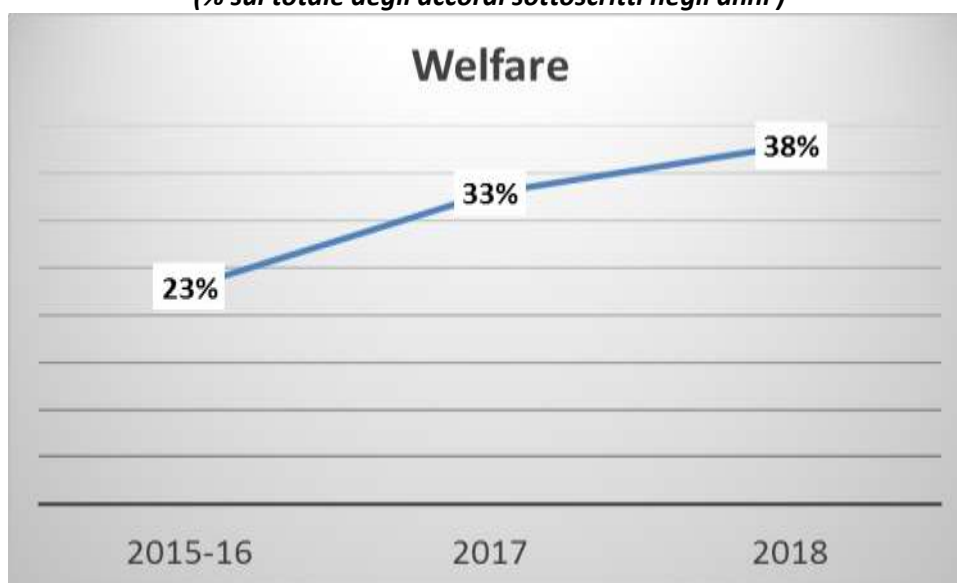
A seguito dei profondi processi di cambiamento che hanno investito le nostre società, alla necessità di tener sotto controllo la spesa pubblica che ha determinato il progressivo ridimensionamento dell'intervento pubblico in materia di welfare, alle trasformazioni degli assetti produttivi e alle modifiche del mercato del lavoro il welfare contrattuale e la bilateralità hanno acquisito progressivamente un ruolo centrale per garantire la certezza e la qualità di alcuni servizi essenziali. I vantaggi fiscali previsti dalla legge per alcuni di servizi forniti dalle imprese ai propri dipendenti hanno determinato un sempre maggior utilizzo di questa tipologia di prestazioni. Relegata per anni nell'ambito dell'intervento volontario e unilaterale tanto da essere solo marginalmente oggetto di confronto sindacale, questa materia è diventata un tema centrale dopo che la legge di stabilità per il 2016 ha esteso, ampliandoli, i vantaggi fiscali anche alle iniziative di welfare adottate tramite accordi sindacali

Le prestazioni offerte ai lavoratori con il Welfare aziendale riguardano la sfera dei diritti e delle provvidenze, il sostegno al reddito, la sanità integrativa, una estesa gamma di servizi e la previdenza complementare.

Gli accordi censiti da OCSEL mostrano una crescita impressionante della contrattazione sul welfare. Infatti se nel 2015-16 (*grafico 39*) il 23% degli accordi prevedeva interventi sul welfare nel 2018 tale percentuale è salita al 38%.

E' indubbio, come molte volte indicato negli stessi accordi, che tale crescita sia stata favorita dai vantaggi fiscali e contributivi.

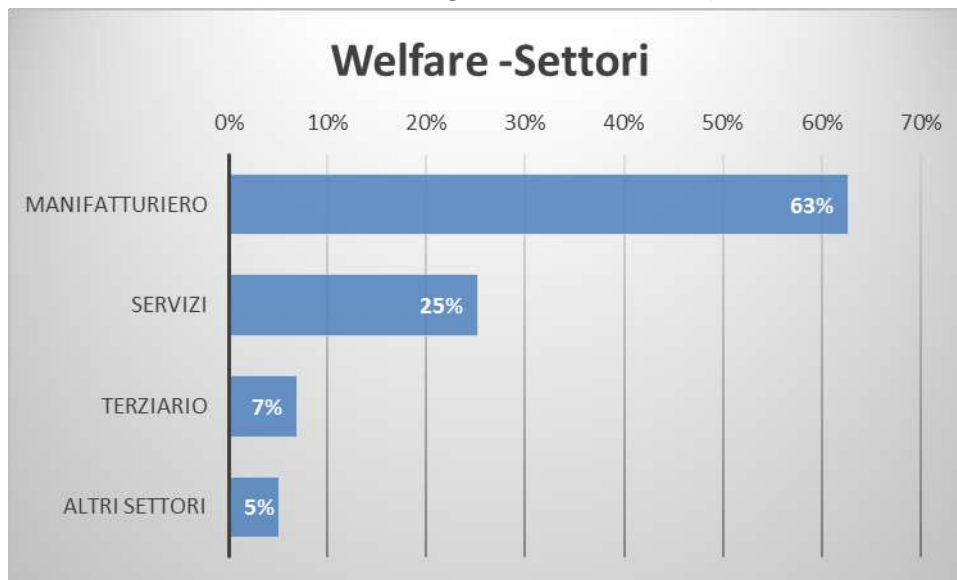
**Grafico 39- Variabili incrociate - Welfare- Salario – Crisi Aziendale**  
(% sul totale degli accordi sottoscritti negli anni)



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

I settori merceologici dove maggiormente è stata negoziata la materia del welfare negli ultimi due anni, sono il settore Manifatturiero dove sono stati negoziati il 63% degli accordi, i servizi ( 25%) il Terziario al 7% Altri Settori al 5% (grafico 40).

**Grafico 40 - Ripartizione settoriale degli Accordi sul "Welfare"**  
(% sul totale degli accordi sottoscritti)

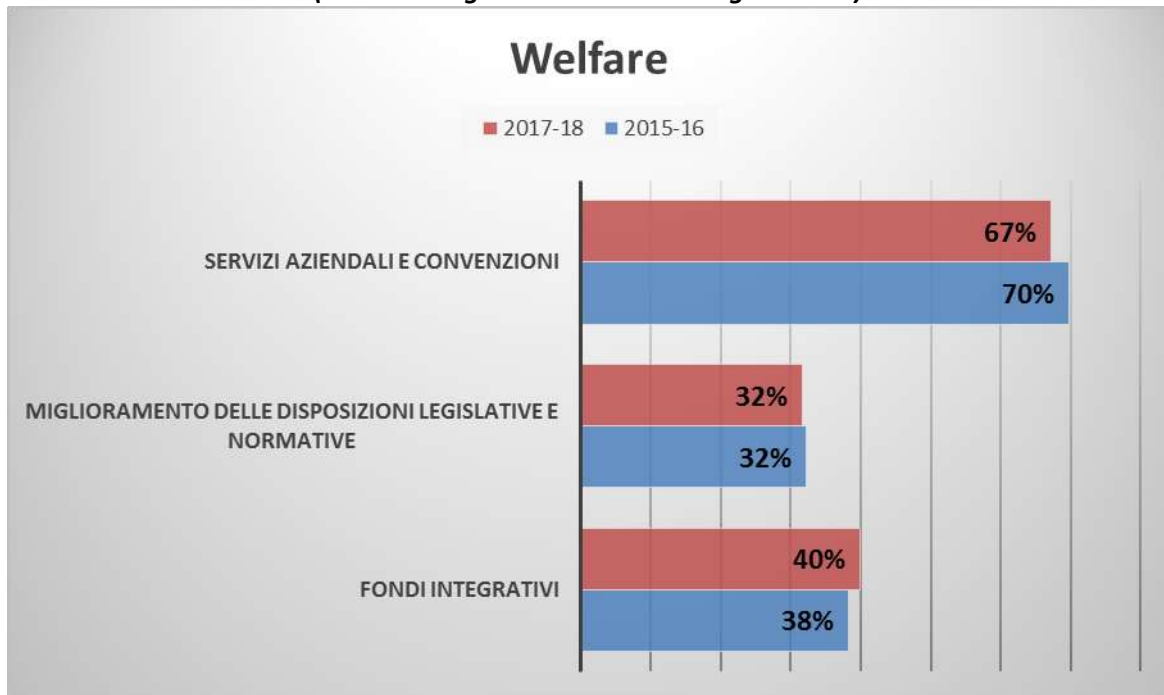


**Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale**

Il Welfare è una materia vasta, complessa e suddivisa in una molteplicità di servizi e prestazioni differenziate. Sono ritenuti Welfare infatti i Fondi Integrativi, il miglioramento delle disposizioni legislative e normative, i servizi Aziendali, le Convenzioni. Non è facile classificare in modo univoco le tipologie di prestazioni perché alcune hanno origine da accordi interconfederali, altre da accordi nazionali di categoria e altre ancora da accordi aziendali. Inoltre gli accordi aziendali possono intervenire e migliorare quanto definito ad altri livelli oppure possono definire soluzioni in proprio. Questa complessità rende problematica una schematizzazione e una lettura di sintesi, Inoltre la crescita tumultuosa degli accordi, il ricorso sempre più massiccio ai provaider rischia di rendere insufficienti le modalità di rilevazione. Tenuto conto di queste difficoltà , e quindi con le dovute approssimazioni, è possibile realizzare una lettura di sintesi degli accordi aziendali sottoscritti nel biennio 2017-18.

Nella maggioranza degli accordi si sono privilegiate le soluzioni a livello aziendale tramite l'erogazione di servizi o la stipula di convenzioni (67%), o attraverso l'estensione e il miglioramento dei Fondi Integrativi (40%) e infine attraverso il miglioramento delle disposizioni normative e legislative( 32%) (grafico 41).

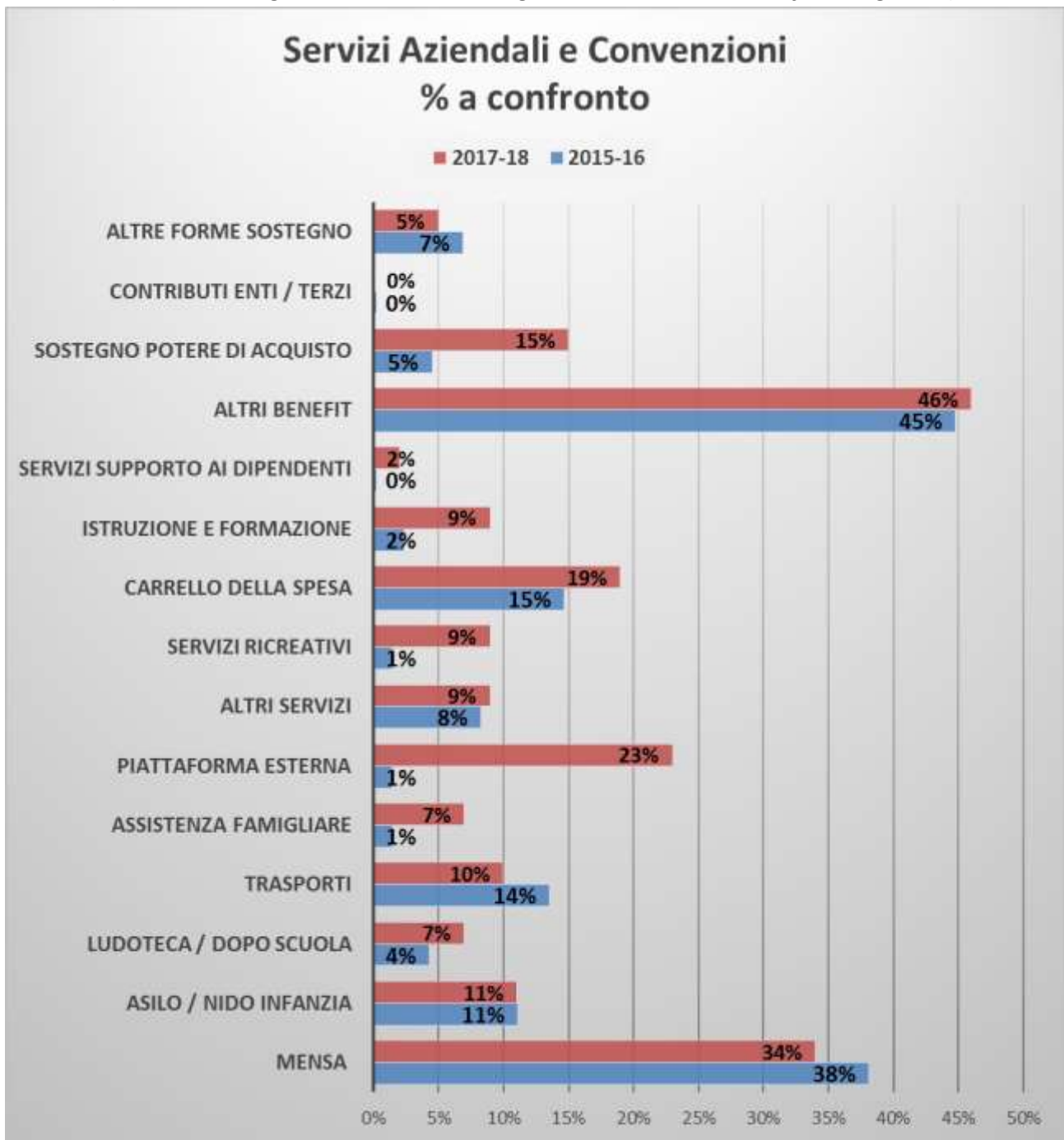
**Grafico 41- Welfare**  
**(% delle singole voci sul totale degli accordi)**



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

Poiché la contrattazione del welfare è relativamente recente non è facile articolare l'analisi e rintracciare elementi di cambiamento o di evoluzione. Tuttavia anche il solo raffronto fra quanto avvenuto nella contrattazione nei due ultimi bienni fa emergere alcune tendenze interessanti come risulta dal *Grafico 42*

**Grafico 42– Servizi Aziendali e Convenzioni**  
 (% sul totale degli accordi che hanno regolamentato l'istituto "Welfare "negli anni)



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

Il primo elemento su cui soffermarci riguarda il crescente ricorso a piattaforme esterne (dall'1% al 23%). E' una modalit  che facilita e semplifica, trasferendo ad un soggetto esterno le problematiche gestionali, la vita dell'azienda, standardizza le prestazioni. Tuttavia questo comporta una standardizzazione dei servizi proposti a scapito dell'intervento specifico che partiva dall'individuazione delle necessit  che era proprio dei primi interventi di welfare aziendale. Molti accordi tentano di rispondere a questo rischio di standardizzazione

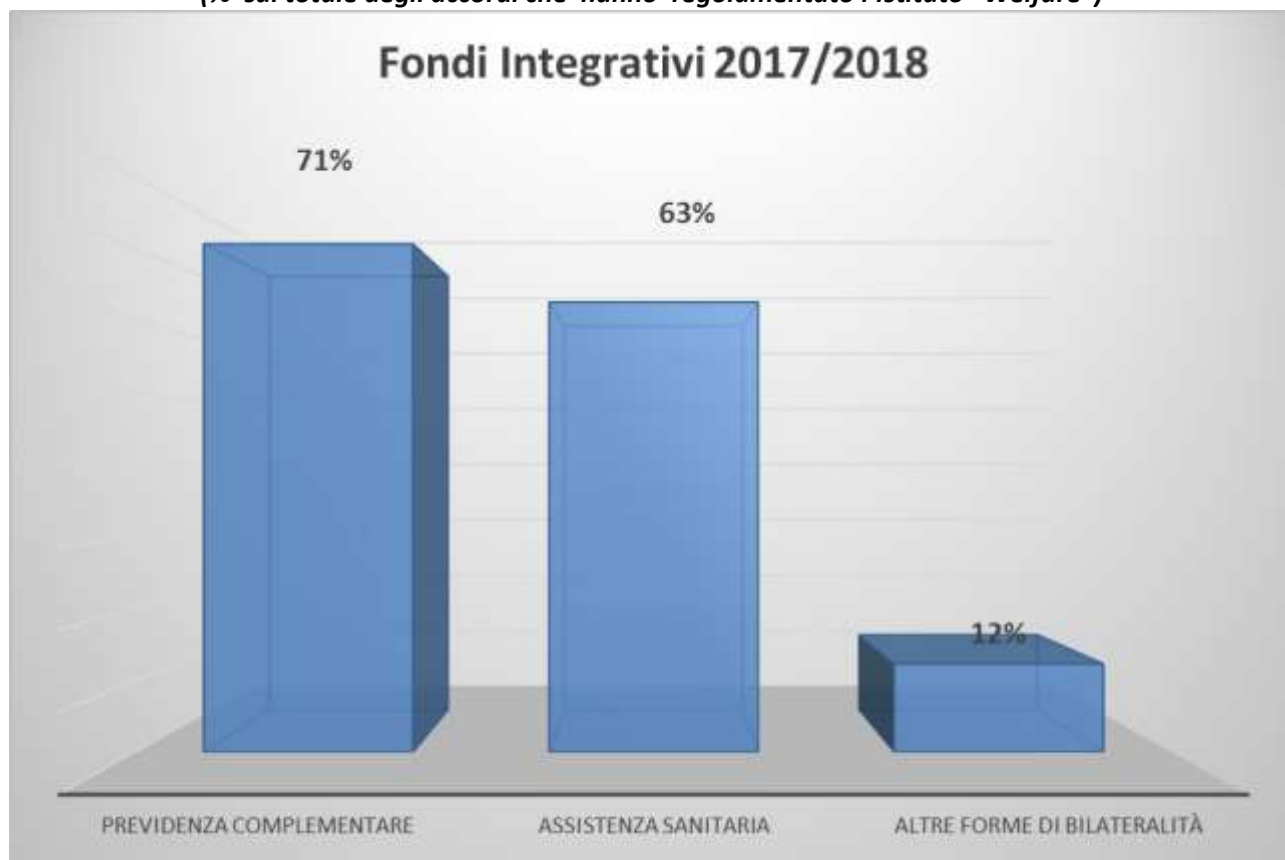
attraverso l'articolazione dei campi di intervento. Ecco allora che si prevede di affrontare la tematica dell'assistenza familiare (materia in crescita dall'1% al 7% nel raffronto fra i due bienni), di prevedere servizi a supporto del dipendente ( 2% degli accordi), il sostegno del potere di acquisto (dal 5% al 15%), la formazione e l'istruzione (dal 2 al 9%), i servizi ricreativi ( dall'1 al 9%).

Se alcuni servizi forniti ai lavoratori sembrano ricalcare formule già in essere all'interno dell'azienda da anni (come la mensa, i trasporti, l'asilo... ) tanto da far sospettare un riciclo, una nobilitazione e una razionalizzazione di quanto già esistente, altri rappresentano interventi di sostegno al reddito sia con forme tradizionali (carrello della spesa,) che innovative (intervento di forme di microcredito contro forme di indebitamento, anticipo oltre quanto previsto dalla legge del TFR ).

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

Se la scelta prevalente è quella di trovare soluzioni aziendali non mancano tuttavia accordi che concentrano le proposte ai lavoratori attorno a temi precisi indirizzati a incrementare i fondi integrativi di previdenza complementare (71%) o di 'assistenza sanitaria integrativa (63%). In molti casi si scelgono formule miste. Un 12% degli accordi riguarda la regolamentazione di altre forme di bilateralità (*grafico 43*).

**Grafico 43 – Fondi Integrativi**  
**(% sul totale degli accordi che hanno regolamentato l'istituto "Welfare")**



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

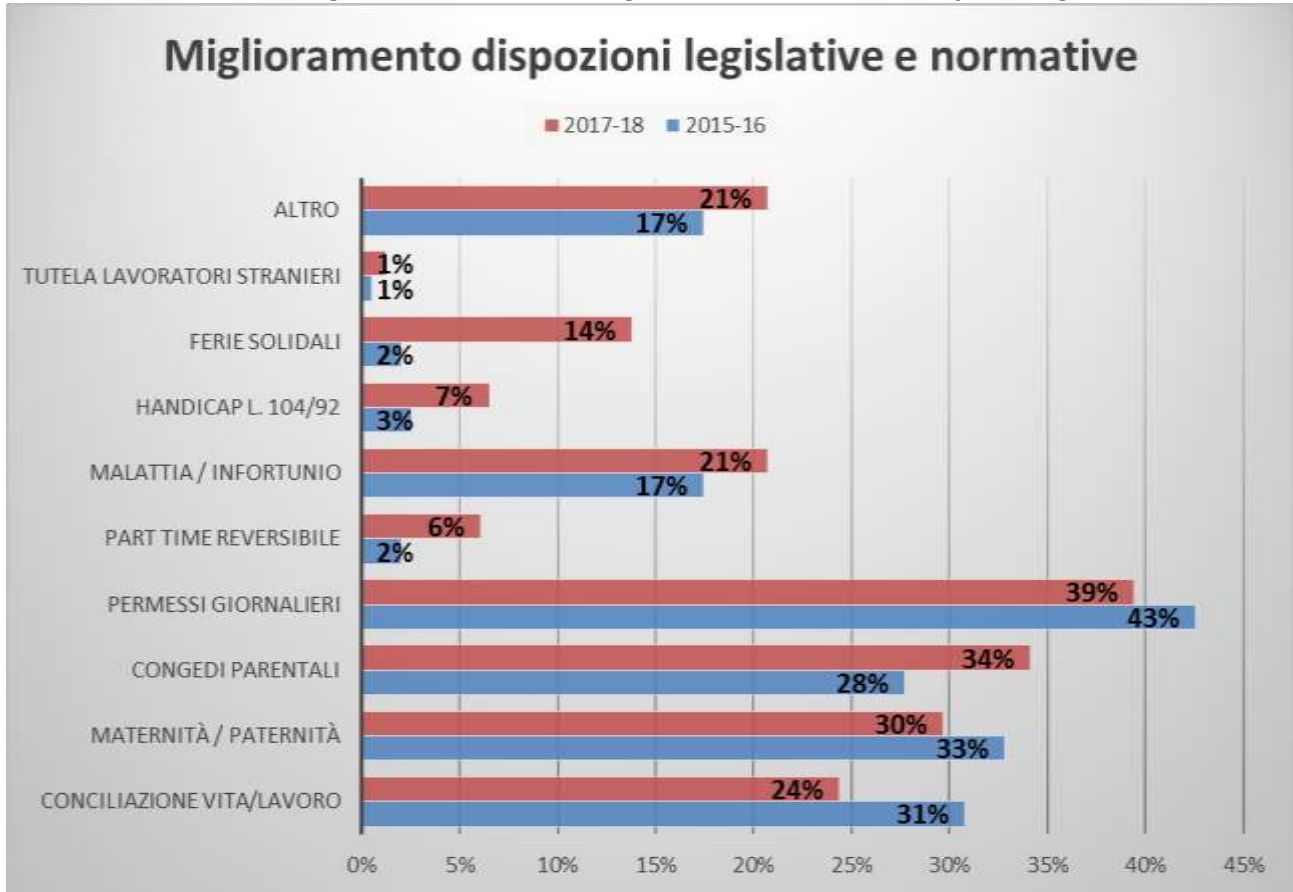
Ci sono almeno altre due ambiti della contrattazione aziendale che vengono classificati come afferenti al Welfare aziendale e riguardano il miglioramento di diritti (in genere diritti soggettivi delle persone) previsti dalla legge e il tema della conciliazione vita/lavoro.

Il *grafico 44* è particolarmente interessante perché riassume bene su quali materie la contrattazione aziendale è intervenuta per migliorare le disposizioni di legge. Si tratta di interventi volti a migliorare e incrementare le indennità contrattuali e di legge a sostegno della maternità e della paternità, a estendere i giorni di congedo parentale connessi all'assistenza o alla nascita della prole o per diverso titolo e a migliorare le disposizioni che riguardano la malattia e infortunio. Essendo temi che hanno un grande significato etico non ha senso sottolineare le differenze percentuali fra un biennio e l'altro (in verità molto contenute). Va semmai sottolineata la crescita di sensibilità che emerge dall'insieme delle proposte definite dagli accordi.

In tema di norme a favore della persona sono importanti alcuni accordi, anche se non molto numerosi, che migliorano le disposizioni che riguardano l'Handicap (7%) il part-time reversibile (6%) e le ferie solidali (14%).



**Grafico 44– Miglioramento delle Disposizioni Legislative**  
 (% sul totale degli accordi che hanno regolamentato l’istituto “Welfare” negli anni)

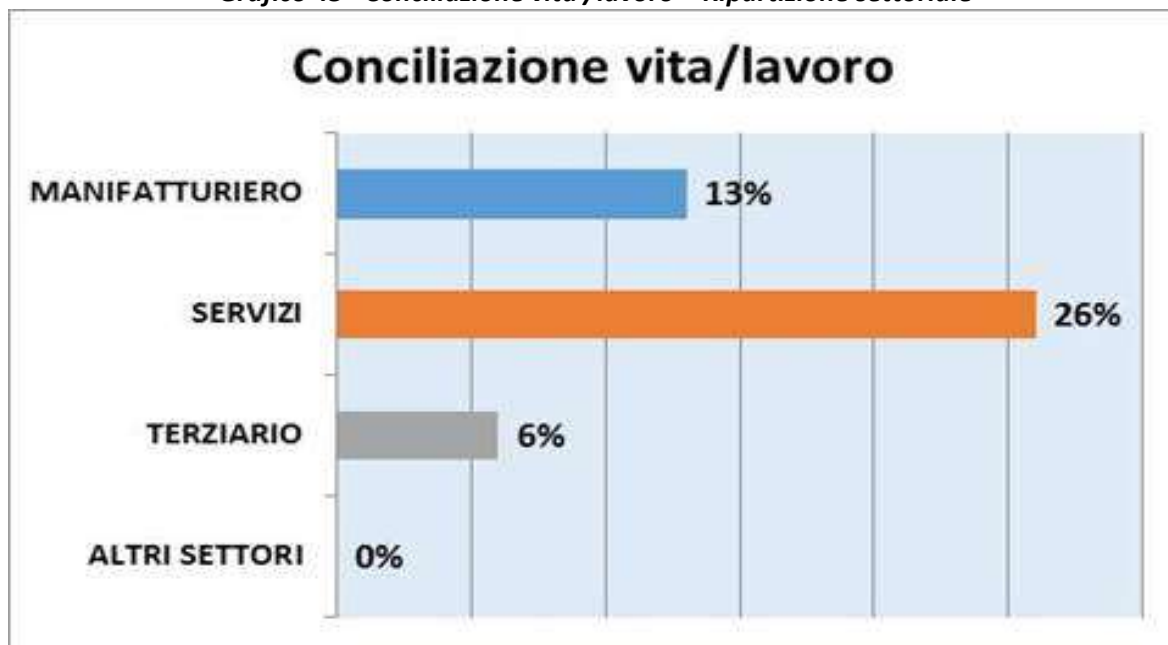


**Dati OCSEL “Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello “ - CISL Nazionale**

Il grafico 44 segnala nel confronto fra il 2015/16 e il 2017/18 una netta diminuzione gli accordi che favoriscano la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (31% nel biennio 2015-16, 24% nel biennio 2017-18) . Non ci sono elementi particolari che spieghino questo trend se non quello che gli accordi siglati nel 2017/18 riguardano aziende con dimensioni più piccole e quindi con maggiori difficoltà a ampliare questi diritti.

Il *grafico 45* sottolinea la ripartizione settoriale degli accordi di conciliazione vita/lavoro. E’ probabile che le differenze settoriali siano in relazione con la composizione di genere dei dipendenti.

Grafico 45– Conciliazione vita /lavoro – Ripartizione settoriale



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

Come su altre materie trattate dalla contrattazione aziendale il sistema di rilevazione da noi adottato non è in grado di ottenere automaticamente alcuni risultati sul capitolo Welfare. Siamo stati costretti quindi ad un approfondimento meno esteso e più selettivo per ottenere dei dati e per poter formulare alcune valutazioni su alcuni aspetti del fenomeno Welfare aziendale. Abbiamo cercato di approfondire alcune tematiche riguardanti 5 questioni che potrebbero diventare importanti per lo sviluppo futuro di questa materia.

1. La prima riguarda le forme di finanziamento e le quantità economiche messe in campo dalle aziende per questo servizio. Ci sono numerose difficoltà che rendono complicato ricostruire il dato economico. Esse derivano principalmente:
  - a) Dall'evoluzione storica delle norme a sostegno. Prima della legge di Stabilità per il 2016 i vantaggi fiscali erano concessi solo per fatti unilateralmente dalle imprese. Di conseguenza negli accordi si trovano pochi elementi che permettano di ricostruire le quantità dedicate a questo tipo di intervento.
  - b) Dall'eterogeneità delle soluzioni adottate. Ci sono imprese che forniscono servizi ai lavoratori (ad esempio la sanità integrativa, il servizio di beby sitting, il maggiordomo aziendale...). In questo caso il costo per le imprese dipende dai contenuti del servizio e dal numero di persone che ne usufruiscono. Altre imprese mettono a disposizione una cifra predefinita. Altre ancora hanno definito interventi misti con una compartecipazione dei lavoratori ai costi. Infine a incidere sulle quantità il fatto che in caso di accordi per la trasformazione di quote dei premi in friend benefit le imprese riconoscono una maggiorazione su tali quantità.

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

- 2. La quasi totalità degli accordi nasce dalla volontà delle parti a cui fa seguito l'individuazione degli interventi e dei servizi messi a disposizione. Pochissimi i casi che hanno fatto precedere all'istituzione del welfare un'analisi dei bisogni e ancora meno i casi di accordi che prevedano, tramite la realizzazione di survey specifiche, una verifica sui risultati. In questo modo si moltiplicano le soluzioni standard e, anche se complessivamente tutte le ricerche rilevano un alto apprezzamento per questo tipo di soluzione, in alcuni casi emergono risultati negativi e il rifiuto dello strumento da parte dei lavoratori.*
- 3. In genere gli accordi prevedono l'adozione di forme di Welfare ma poi non si fa cenno al governo della sua gestione. Solo pochi casi prevedono la costituzione di Comitati di Governance e di Commissioni di gestione bilaterali incaricati di monitorare i risultati e di proporre modifiche e integrazioni.*
- 4. Uno degli elementi più innovativi degli ultimi anni è la possibilità, introdotta dalla legge e sostenuta da un'ulteriore sgravio fiscale, di tramutare tutto o parte del risultato economico derivante dal premio per obiettivi in servizi di welfare. Sono molti gli accordi che hanno previsto la possibilità per i lavoratori di usufruire di questa opportunità. I risultati in termini di adesione da parte dei lavoratori sono stati molto bassi. Molte ricerche, ma anche i dati del Ministero dell'Economia che ha analizzato i dati delle denunce dei redditi, attestano che solo il 12/13% dei lavoratori si avvalgono di questa possibilità.*
- 5. Il Welfare aziendale presuppone un ruolo attivo da parte dei soggetti coinvolti per ottenere i benefici previsti. Ne consegue che è determinante, per l'efficacia del welfare aziendale, la conoscenza degli strumenti. Pochi sono gli accordi che hanno previsto le modalità e i soggetti incaricati di svolgere questa azione informativa.*
- 6. Uno dei problemi del Welfare aziendale è la sua subordinazione al rapporto di lavoro con l'azienda che lo ha previsto. Chi perde il posto di lavoro o le persone che non hanno rapporti con l'azienda sono esclusi dalla possibilità di godere dei vantaggi previsti. Alcuni degli ultimi accordi siglati hanno cominciato a individuare soluzioni per queste problematiche.*

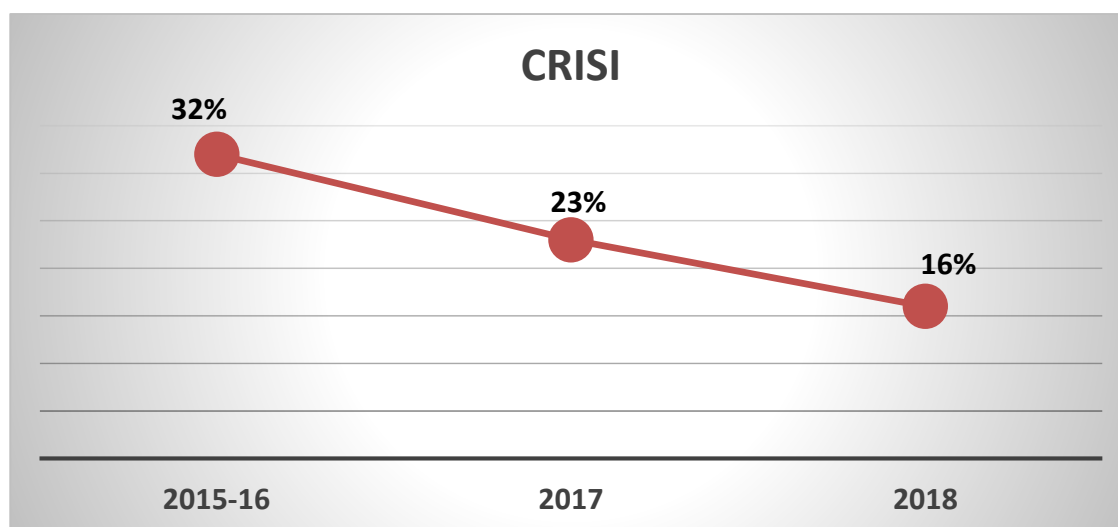
*Il tema del welfare è quindi in grande sviluppo quantitativo ma è anche un cantiere aperto foriero di ulteriori e significative evoluzioni.*

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

Premesso che le situazioni di crisi sono identificate, anche per la rilevazione quantitativa, con le realtà in cui ci sono problemi occupazionali, bisogna riconoscere che il termine individua situazioni aziendali profondamente diverse relativamente alle cause (problemi finanziari, calo delle vendite, arretratezza organizzativa, mancata innovazione di prodotto, esubero del personale per effetto dell'innovazione tecnologica, mancanza di professionalità specifiche, problemi nell'assetto proprietario ...) e rispetto alle possibili soluzioni. Fatta questa precisazione però non si può negare che ci sia una stretta relazione fra numero di accordi sulla crisi e l'andamento congiunturale dell'economia.

Come ben evidenzia il grafico 46, il relativo miglioramento dell'economia italiana che c'è stato negli ultimi anni, ha drasticamente ridotto la percentuale dei contratti di gestione della crisi rispetto al numero totale degli accordi. Si è passati infatti da un'incidenza del 32% nel 2014-15 al 23% nel 2017 al 16% nel 2018

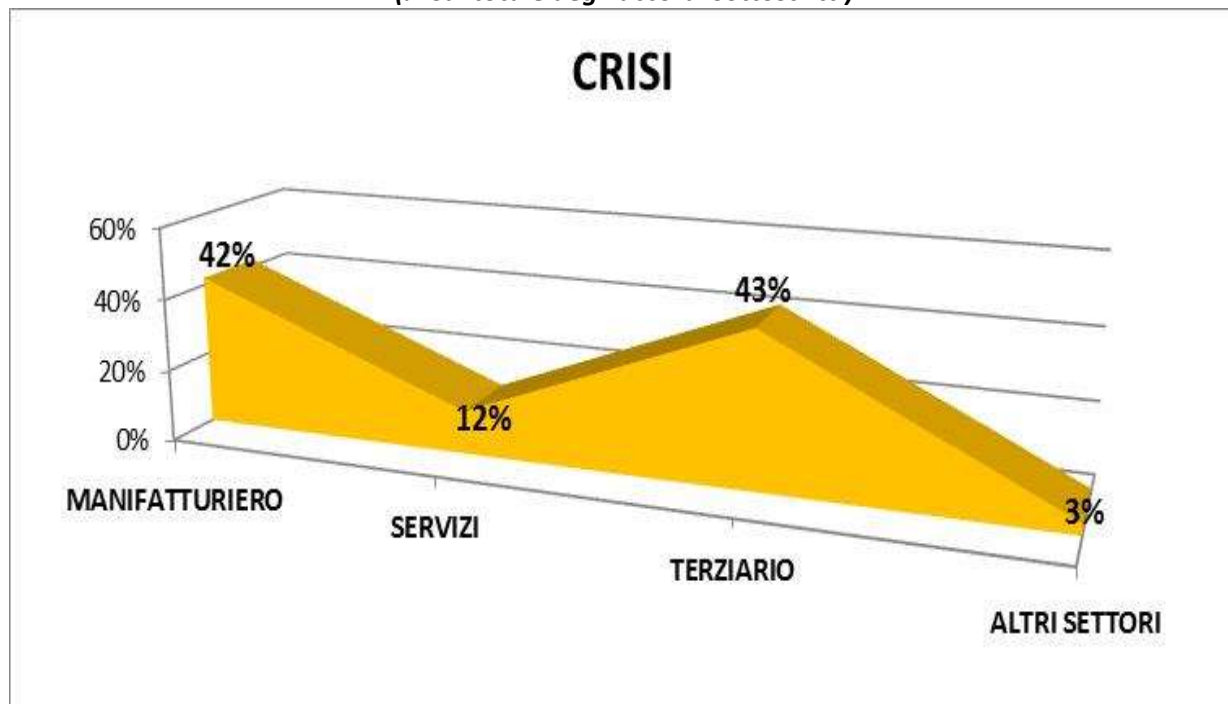
**Grafico 46- Gestione delle Crisi Aziendali - Frequenza con cui ricorre la regolazione dell'Istituto**  
(Variazione % sul totale degli accordi sottoscritti negli anni)



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

I settori merceologici dove negli ultimi due anni maggiormente è stata negoziata la materia, sono il settore Terziario (43%) e il Manifatturiero con il 42%. Il 12% riguarda i Servizi e solo il 3% Altri settori (grafico 47).

**Grafico 47 - Ripartizione settoriale degli Accordi sul "CRISI"**  
(% sul totale degli accordi sottoscritti)



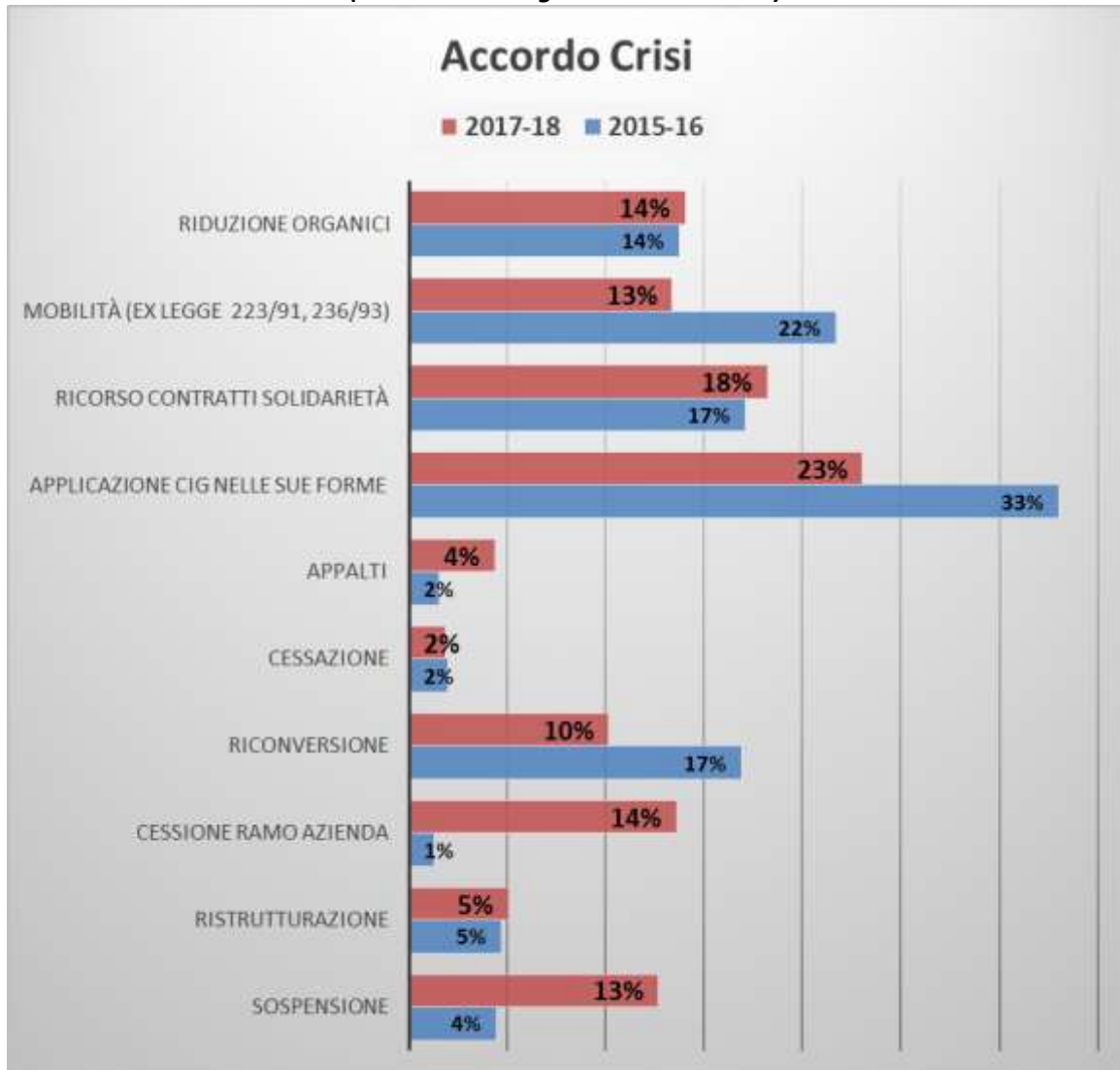
Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale

Analizzando le singole materie contrattate per gestire le crisi aziendali, la più ricorrente è quella relativa all'applicazione della CIG nelle sue varie forme (23% degli accordi, in diminuzione rispetto al biennio precedente), seguita dal ricorso alla mobilità ex legge 223/91 e 236/93 (22%) e dagli accordi che hanno regolato la materia delle Ristrutturazioni Aziendali (17%).

Il 18% degli accordi ha definito il ricorso ai contratti di solidarietà e il 14% la riduzione degli organici. Il 9% degli accordi ha riguardato la sospensione temporanea di attività.

Esiguo il numero degli accordi che hanno previsto la Cessazione dell'attività, mentre sono stati in significativo aumento gli accordi sulle Cessioni di Ramo di Azienda (passati dall'1% al 14%). Infine gli accordi riguardanti i processi di ristrutturazione aziendale sono stati il (5%) del totale (grafico 48).

**Grafico 48-Frequenza delle singole voci negli accordi relativi all'area "Gestione Crisi "**  
 (% sul totale degli accordi sulla crisi)



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

Se gli strumenti principali utilizzati per affrontare le crisi aziendali sono stati i vari tipi di ammortizzatore sociale (CIGO, CIGS , Contratti di Solidarietà) gli accordi hanno anche previsto (grafico 49) interventi per la salvaguardia del posto di lavoro, forme per dare garanzie occupazionali e incentivazioni per facilitare l'uscita dei lavoratori verso la pensione o verso la ricollocazione in altre aziende (grafico 50 ).

Lo strumento maggiormente utilizzato è stato l'incentivazione delle uscite volontarie (grafico 49).

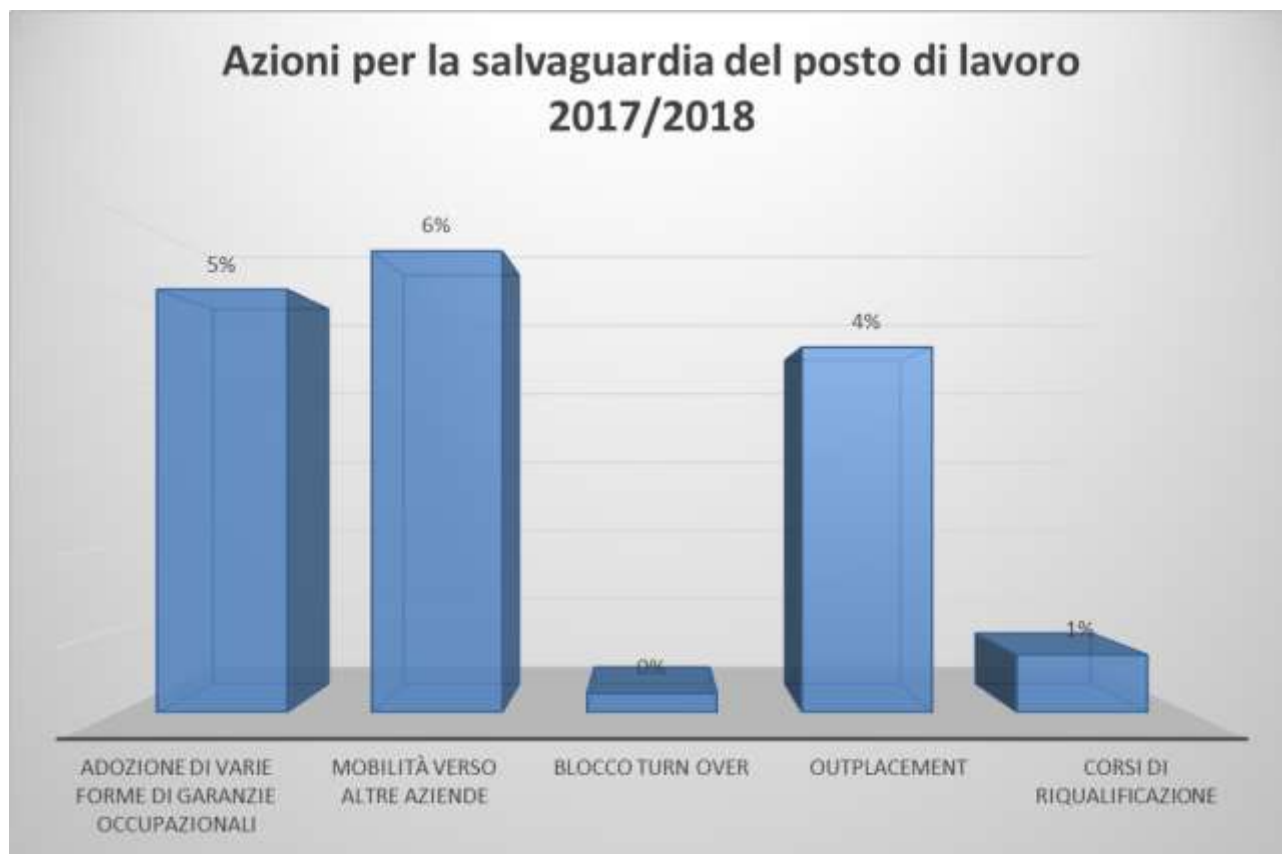
**Grafico 49- Frequenza delle singole voci negli accordi relativi all'area "Gestione Crisi" (%sul totale degli accordi sulla crisi sottoscritti)**



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

Il grafico 50 illustra la frequenza negli accordi delle principali soluzioni per evitare il semplice licenziamento dei lavoratori

**Grafico 50- Frequenza delle singole voci negli accordi relativi all'area "Gestione Crisi" (% sul totale degli accordi sulla crisi)**

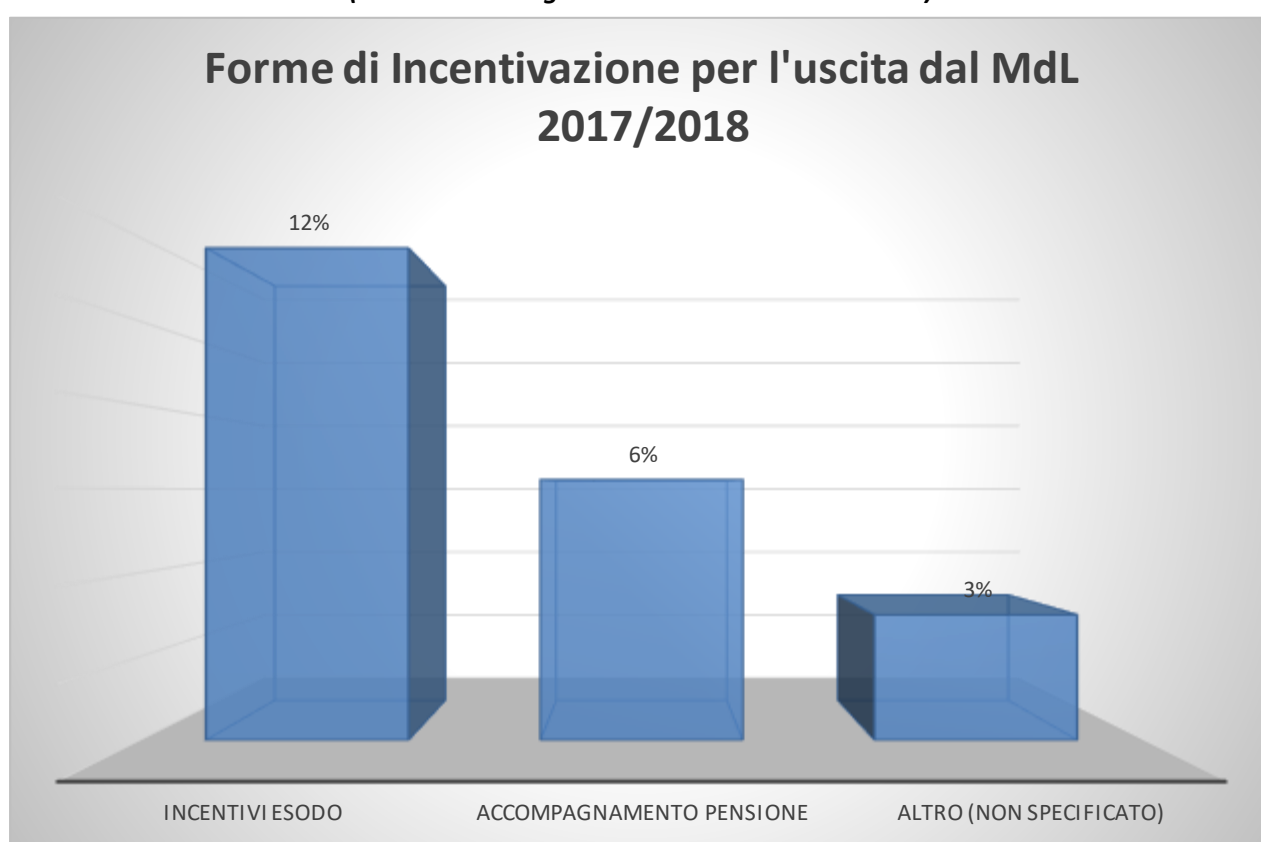


**Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello " - CISL Nazionale**

Il numero abbastanza ridotto di strumenti utilizzati per salvaguardare l'occupazione nelle aziende in difficoltà è indicativo delle difficoltà che si incontrano nella gestione di tale tipo di problematica.

Difficoltà confermata dai dati relativi all'utilizzo delle uscite incentivate dalle aziende in crisi come risultano dal (grafico 51) e che vedono al primo posto gli incentivi all'esodo (12%) seguiti dai percorsi di accompagnamento alla pensione (6%)

**Grafico 51- Frequenza delle singole voci negli accordi relativi all'area "Gestione Crisi "**  
(% sul totale degli accordi sulla crisi sottoscritti)



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

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



### 3.8 Formazione

Lo strumento della formazione e dell'aggiornamento professionale costituisce, unitamente alle politiche attive, una delle leve principali per la tutela delle persone dentro le aziende e nel mercato del lavoro. La formazione è anche uno degli strumenti più efficaci per accompagnare e per gestire i processi di innovazione di prodotto e di processo essenziali perché l'azienda possa competere sui mercati.

L'analisi dei accordi fa intravedere un lento ma progressivo incremento dell'utilizzo di tale strumento da parte delle aziende. Gli accordi in materia passano infatti dall'11% nel biennio 2015-16 al 16% nel 2018 (*grafico 52*)

**Grafico 52- Formazione - Frequenza con cui ricorre la regolazione dell'Istituto  
( variazione % sul totale degli accordi sottoscritti negli anni)**



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

Il tema della formazione è presente specialmente negli accordi del settore Manifatturiero (70%), mentre sembra suscitare minore attenzione negli accordi nei settori del terziario (19%) e dei Servizi (9%) (*grafico 53*).

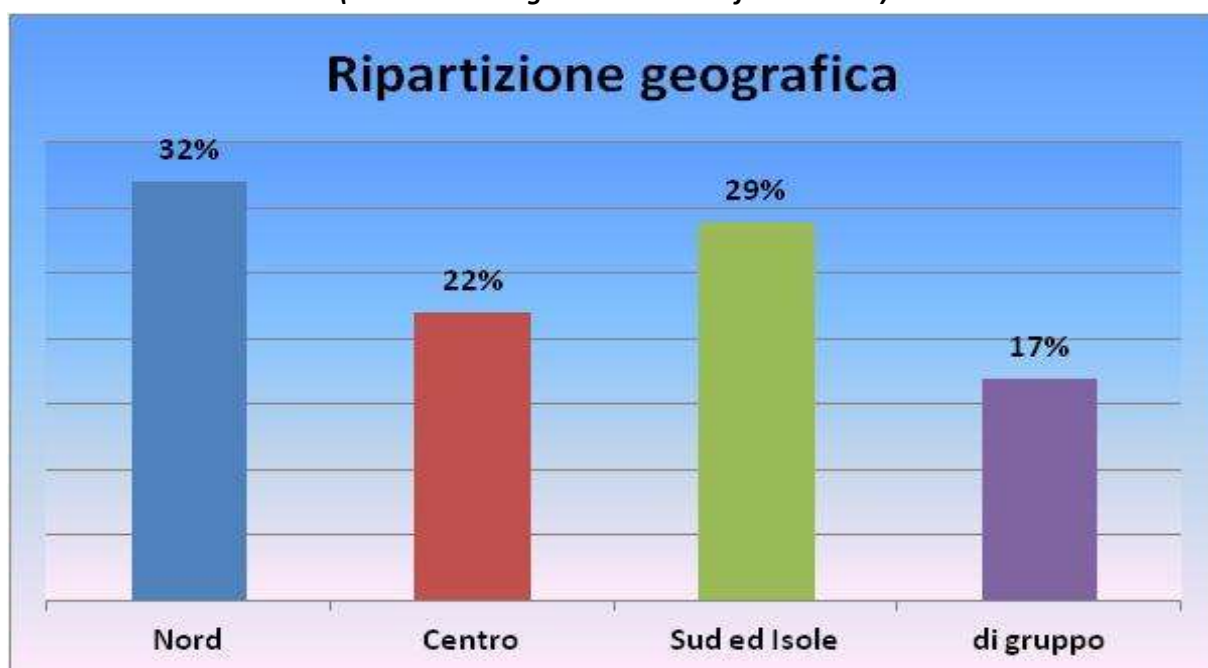
**Grafico 53- Formazione - distribuzione per Settore**  
(% sul totale degli accordi sulla formazione)



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

Dal punto di vista territoriale, anche se non ci sono grandi differenze, registriamo una maggiore attenzione al tema della formazione (*grafico 54*) negli accordi stipulati nel Nord Italia rispetto alle altre aree territoriali. Questo anche per una maggiore presenza del manifatturiero strutturato che come abbiamo visto è il settore che riserva la maggiore attenzione al tema.

**Grafico 54- Formazione - Distribuzione per ripartizione geografica**  
(% sul totale degli accordi sulla formazione)



I dati rilevabili dagli accordi permettono di entrare nel merito di come i contratti affrontano la materia e sulle modalità con cui la formazione viene erogata dalle imprese. Dai contratti si ricavano minori indicazioni sui contenuti della formazione. Emerge quindi che:

- a) La modalità maggiormente utilizzata, anche relativamente alla collocazione temporale (*grafico 55*) è quella relativa ai corsi interni organizzati dall'impresa stessa e in orario di lavoro ( 94% ) seguita dai corsi esterni e fuori orario (8%) e da quelli in parte in orario di lavoro e in parte fuori (4%).

**Grafico 55- Formazione- Collocazione temporale  
(% sul totale degli accordi sulla formazione stipulati)**



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

- a) Il compito più importante che viene assegnato alla formazione (*grafico 56*) riguarda principalmente la riqualificazione professionale che viene espressamente indicata dal 26% degli accordi;

- b) La formazione sulle competenze strategiche è poco praticata. . I corsi programmati, infatti, riguardano soprattutto l'inglese, l'informatica e la sicurezza sul lavoro, e in minor misura il marketing, la comunicazione, il management, le vendite o l'innovazione di prodotto o dei processi. Interessante la percentuale seppure ancora bassa della formazione per la digitalizzazione (4%).
- c) Comincia ad esserci attenzione per la formazione orientata a facilitare l'introduzione di nuove tecnologie (20%) come anche quella relativa alla riqualificazione per nuova organizzazione del lavoro (11%).
- d) Molti accordi prevedono percorsi formativi per i rappresentanti sindacali in materia di salute e sicurezza (15%). Il fatto che solo una parte degli accordi aziendali si occupi di richiamare tale tematica dipende probabilmente dagli obblighi in materia previsti dalla legge e dai CCNL.

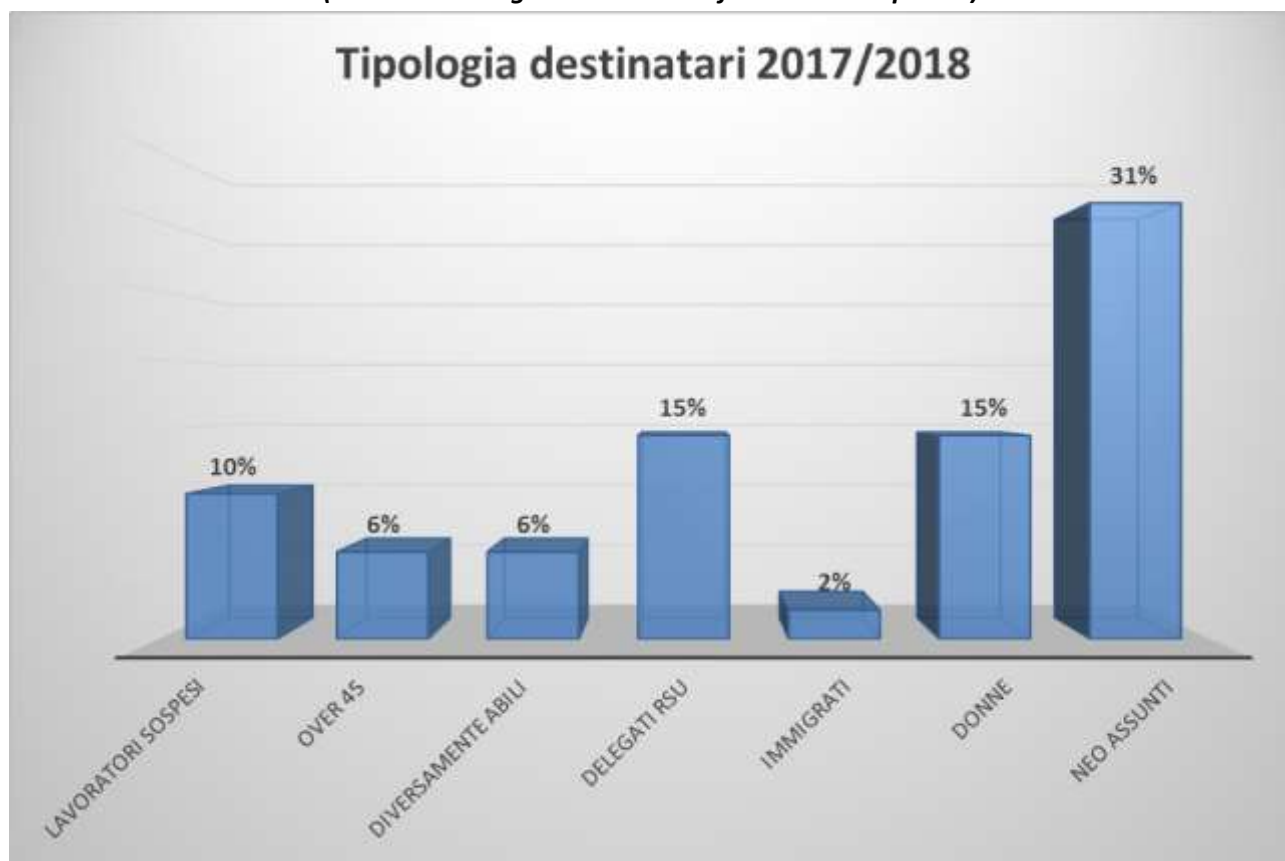
**Grafico 56- Formazione –distribuzione per contenuto  
(% sul totale degli accordi sulla formazione stipulati)**



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

- a) I destinatari della formazione (*Grafico 57*) sono in prevalenza i nuovi assunti (31%) , le donne (15%) i rappresentanti sindacali aziendali (15%), lavoratori sospesi (10%) e gli over 45 (6%).
- b) Pochissimi gli accordi che prevedono specifici percorsi formativi per gli immigrati

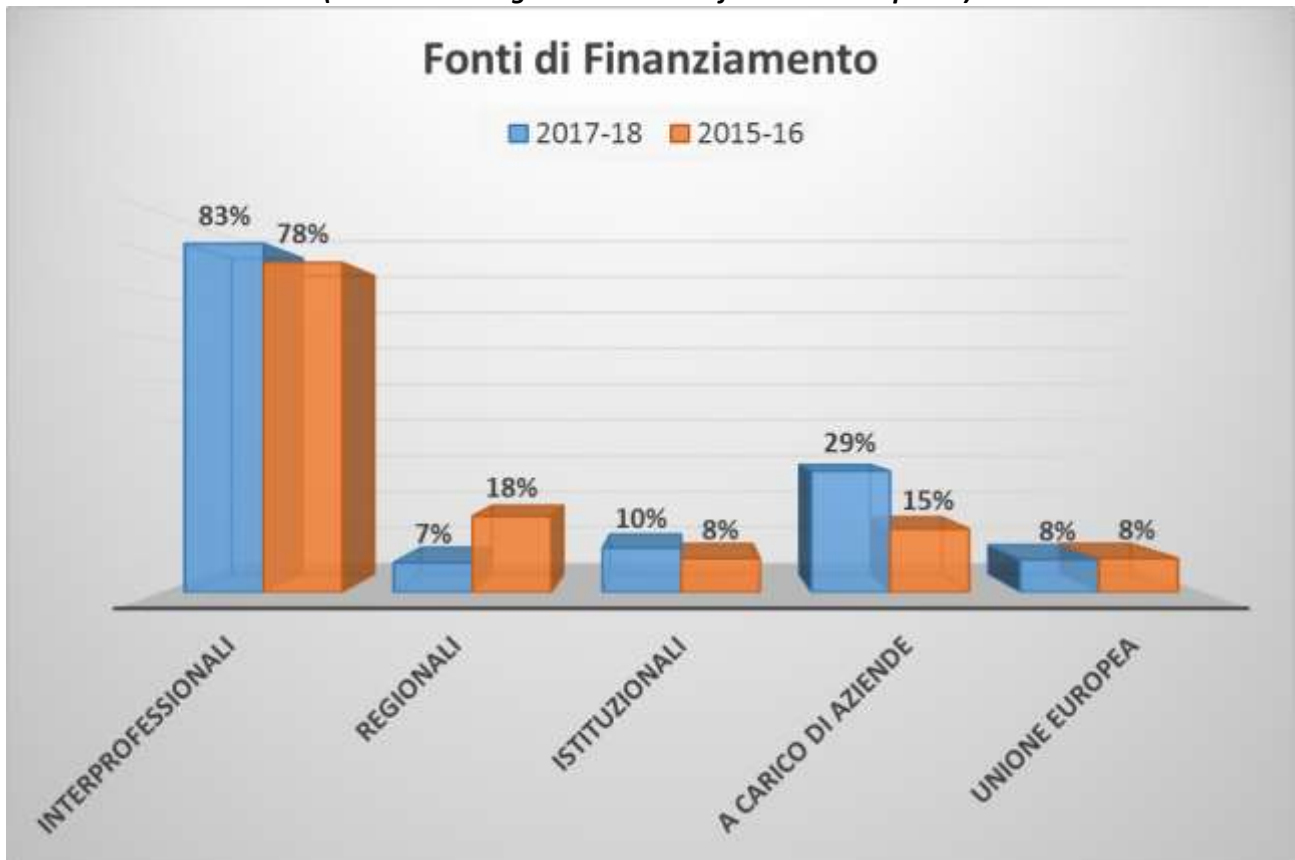
**Grafico 57- Formazione- Distribuzione per destinatario  
(% sul totale degli accordi sulla formazione stipulati )**



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

Rispetto ai canali di finanziamento i dati evidenziano come le aziende nel progettare gli interventi formativi, dipendono in modo rilevante (il 83%) dalla formazione finanziata (Fondi paritetici interprofessionali, Fse, etc.). Solo il 29% degli accordi prevede che le aziende destinino risorse proprie alle attività di formazione (*grafico 58*). Gli accordi prevedono poi altri, minoritari, canali di finanziamento: quello Regionale (7%), l'Unione Europea (8%) e un 10% riferito a Istituzioni non precisate.

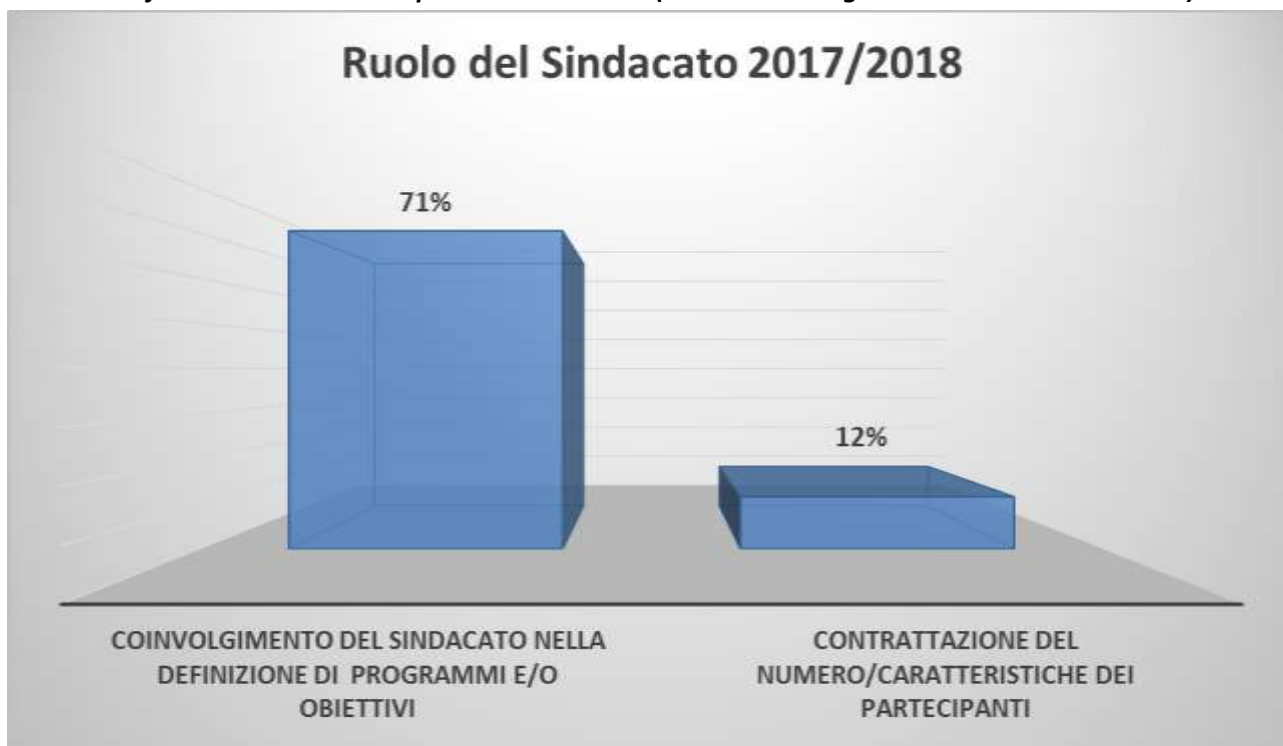
**Grafico 58- Formazione - Distribuzione per fonte  
(% sul totale degli accordi sulla formazione stipulati)**



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

Il 71% degli accordi prevede il coinvolgimento del sindacato nella definizione dei programmi e degli obiettivi mentre pochi accordi (12%) prevedono la sua partecipazione nella scelta dei partecipanti ai corsi (grafico 59).

**Grafico 59- Distribuzione per ruolo sindacale (% sul totale degli accordi sulla Formazione)**



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

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

- a) La condivisione dell'importanza del tema formazione
- b) La dichiarazione di condividere i contenuti della formazione. Tuttavia nella realtà ciò che emerge dagli accordi è una condivisione degli obiettivi generali. I contenuti della proposta formativa e la gestione dei processi rimangono prerogativa assoluta dell'azienda che spesso si limita ad un'informazione a posteriori.
- c) La difficoltà a definire strumenti concreti per gestire la formazione. La maggioranza degli accordi prevede la generica costituzione di commissioni sulla materia. Solo una parte minoritaria prevede la costituzione di comitati strategici di pilotaggio e confronto aventi il compito di definire le linee prioritarie di intervento, i contenuti specifici della formazione e valutarne l'evoluzione e gli esiti.
- d) Solo pochissimi accordi prevedono un'articolazione delle proposte formative su singole materie. Le più significative riguardano: la formazione per i delegati alla sicurezza, la formazione congiunta per RSU e Direzione aziendale, la formazione per i delegati dei CAE. In alcuni casi si prevedono momenti formativi rispetto alle innovazioni tecnologiche e organizzative.

- e) La quota maggioritaria di formazione è quella effettuata attraverso l'affiancamento. Interessante però sottolineare come nel caso di introduzione dello Smart-Working un numero consistente di accordi preveda l'obbligatorietà di un percorso formativo propedeutico.
- f) Pochi accordi definiscono la quantità di ore di formazione che verranno erogate e quasi nessuno l'obbligo di un numero minimo di ore di formazione obbligatori.
- g) C'è la sensazione che manchino, spesso sia da parte dei rappresentanti dei lavoratori che dei rappresentanti aziendali, le competenze specifiche per governare questo processo
- h) La scelta fatta da alcuni CCNL e da alcuni accordi aziendali di prevedere un delegato alla formazione risulta quanto mai utile per far emergere le competenze specifiche

L'importanza del tema, le potenzialità che si profilano impongono la necessità di monitorare tutto quello che riguarda la formazione con maggiore attenzione di quanto non sia stato fatto fino ad adesso.

### **3.9 Mercato del Lavoro**

Le trasformazioni intervenute in questi anni sull'organizzazione produttiva e le continue modifiche legislative in materia di tipologia di rapporti di lavoro hanno reso sempre più centrale la necessità di governare i processi del mercato del lavoro. Questa esigenza è stata tuttavia lasciata troppo solo alle normative legislative o alla contrattazione confederale, nazionale e in alcuni casi alle iniziative territoriali, mentre ha fatto fatica ad affermarsi, specie per gli interventi limitative delle norme legislative, come una materia importante della contrattazione aziendale che negli ultimi anni è intervenuta soprattutto per la stabilizzazione a tempo indeterminato di una parte dei contratti atipici o a tempo determinato. Ne è testimonianza la percentuale di accordi che negli ultimi quattro anni sono intervenuti sulla materia (*grafico 60*).

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



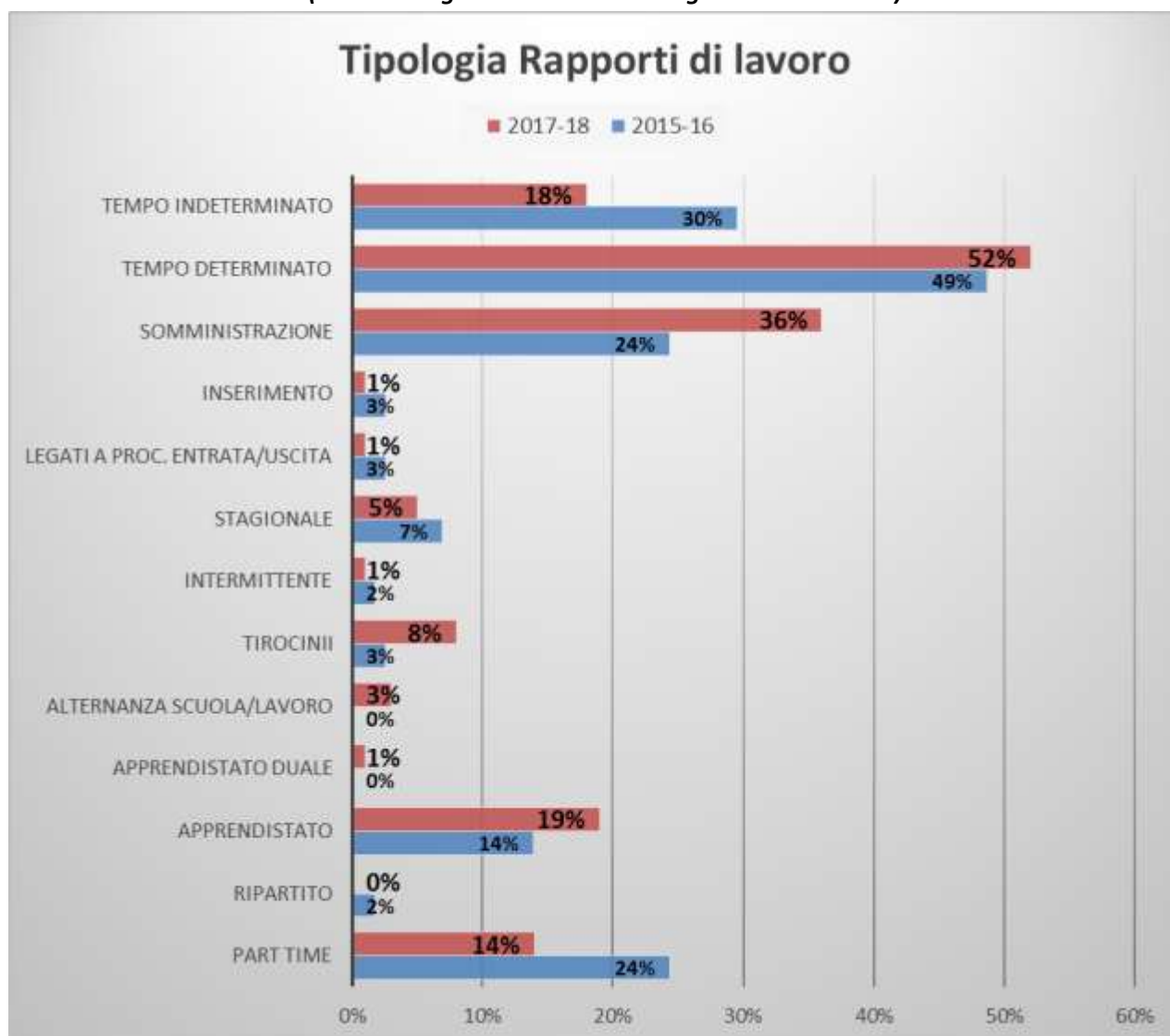
**Grafico 60-Mercato del Lavoro - Frequenza con cui ricorre la regolazione dell'Istituto  
(variazione % sul totale degli accordi sottoscritti negli anni)**



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

Gli accordi sottoscritti in materia di mercato del lavoro (*grafico 61*) sono intervenuti principalmente sui contratti a tempo determinato (52%), la somministrazione (36%), il tempo indeterminato (18%), l'Apprendistato (19%), il Part-time (14%).

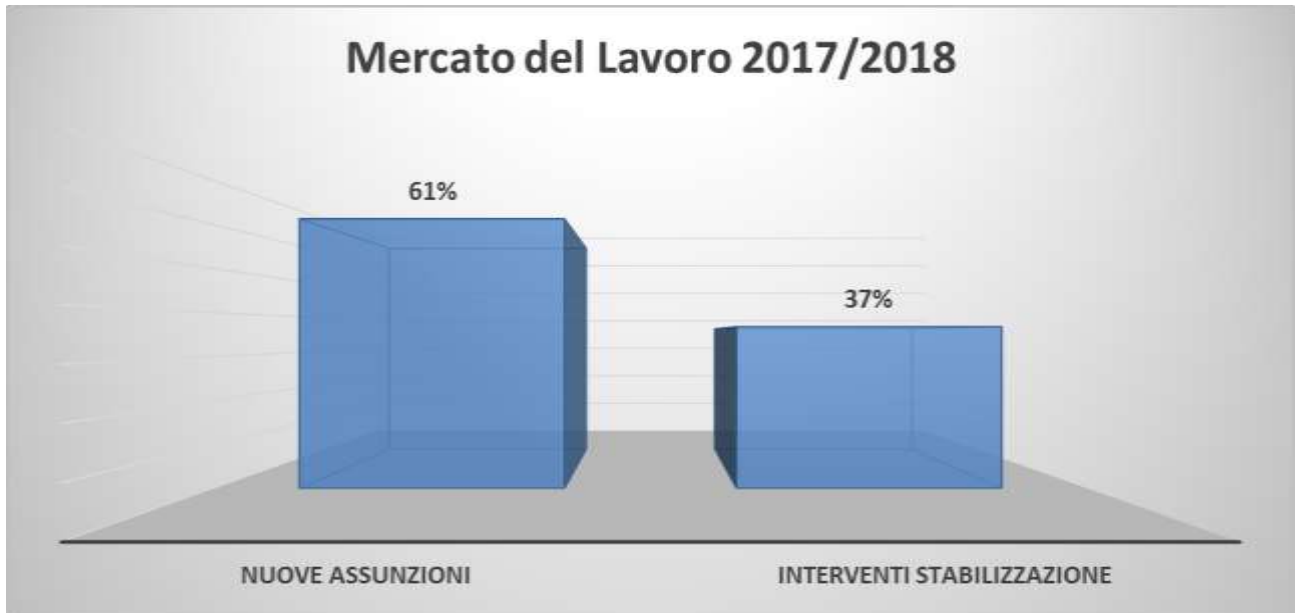
**Grafico 61– Tipologie Contrattuali-**  
 (% delle singole voci sul totale degli accordi sul MdL)



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

Nel 2017/18 emerge la tendenza a privilegiare (grafico 62) due tematiche: la stabilizzazione delle forme di lavoro atipiche ( 37%), e le nuove assunzioni al ( 61%).

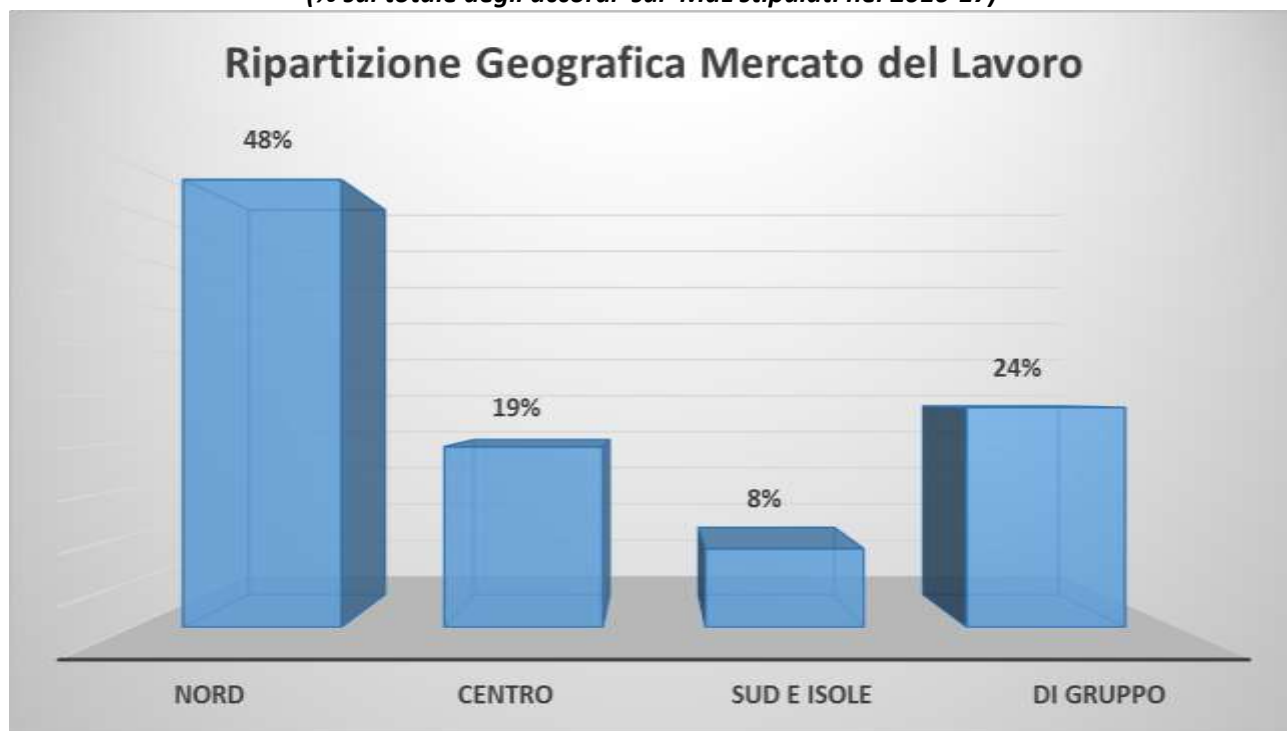
**Grafico 62– Interventi di Stabilizzazioni-  
(% sul totale degli accordi sul MdL)**



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

Dal punto di vista territoriale emerge che ci si occupa di più del tema del mercato del lavoro nel Nord Italia dove il 48% degli accordi si occupa del problema. Nel Mezzogiorno invece la percentuale degli accordi che si occupano del tema sono il 19%. Interessare notare che nelle aziende facenti parte di un gruppo tale problematica è affrontata dal 24% degli accordi (grafico 63)

**Grafico 63- Mercato del Lavoro - distribuzione per ripartizione geografica  
(% sul totale degli accordi sul MdL stipulati nel 2016-17)**



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

*Relativamente al mercato del lavoro, anche se per il periodo successivo alla primavera del 2018 e quindi solo in parte coincidente con la tempistica del presente rapporto, OCSEL segnala un numero non marginale di accordi sindacali in deroga rispetto a quanto previsto dalla legge in materia di contratti a termine.*

### 3.10 Ambiente, Salute e Sicurezza

Negli anni 2017/18 a cui fa riferimento il presente rapporto la frequenza con cui si è contrattata la materia di ambiente e sicurezza è rimasta pressoché invariata rispetto al biennio precedente. Nel 2018 la percentuale si attesta all'13% (*grafico 64*) un valore un paio di punti superiore a quanto avvenuto negli anni precedenti.

**Grafico 64-Ambiente, Salute e Sicurezza - Frequenza con cui ricorre la regolazione dell'Istituto**  
(variazione % sul totale degli accordi sottoscritti negli anni)

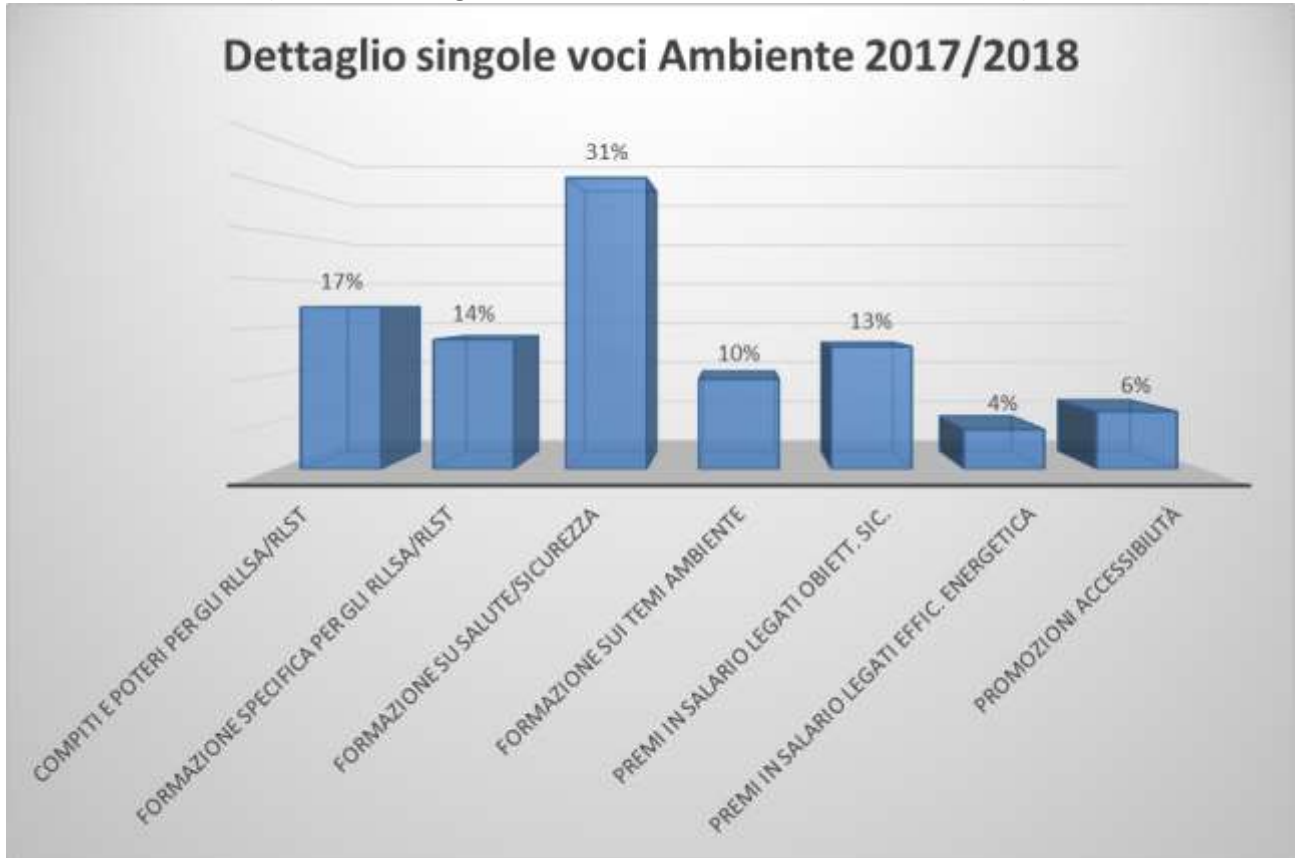


**Dati OCSEL CISL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale**

Nel dettaglio il 26% degli accordi prevede norme per regolamentare e spesso implementare la formazione sulla materia della sicurezza, il 14% disposizioni sulle funzioni dei RLSSA/RLST, il 13% incentivi di natura economica legati agli obiettivi di sicurezza, a seguire numerose altre disposizioni spesso relative a specifiche situazioni aziendali.

La formazione sui temi dell'ambiente è prevista invece dal 10% degli accordi (*grafico 65*).

**Grafico 65- Frequenza delle singole voci  
(% sul totale degli accordi sulle "Ambiente, Salute e Sicurezza")**



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

### 3.11 Partecipazione

Il tema della Partecipazione non riguarda un argomento solo ma una pluralità di tematiche che si intrecciano e si intersecano con altre materie oggetto di contrattazione. Il tema della partecipazione incrocia e si sostanzia nelle modalità con cui vengono affrontati e gestiti i temi dell'innovazione, della formazione, dell'inquadramento, dei diritti di informazione. Tradizionalmente si distinguono varie modalità attraverso cui si può realizzare la partecipazione.:

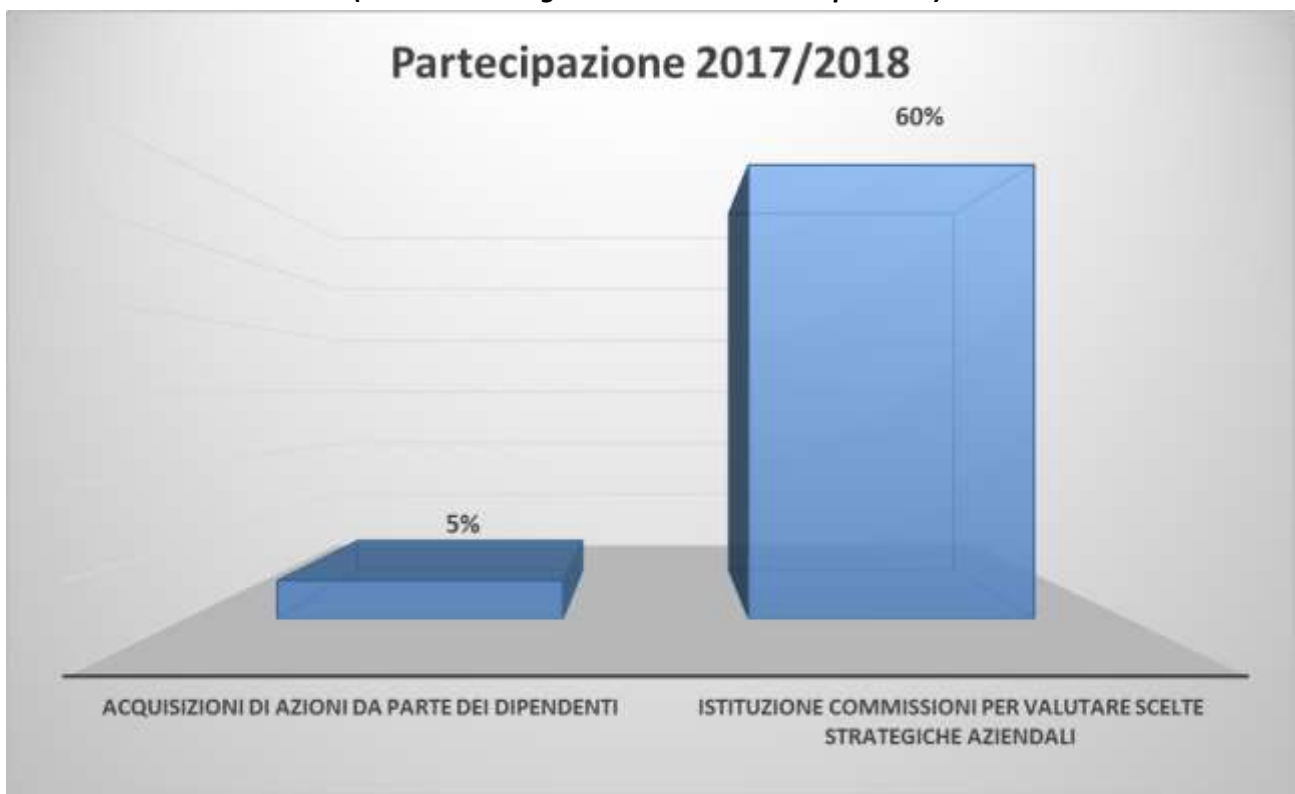
- a) La partecipazione strategica e quella relativa ai consigli di sorveglianza
- b) La partecipazione organizzativa che si può dividere in partecipazione ai processi produttivi e in partecipazione all'innovazione dei prodotti
- c) La partecipazione diretta
- d) la partecipazione economica (premi pagati in azioni o premi come partecipazione agli utili dell'impresa)
- e) La partecipazione legata al sistema di informazioni come presupposto di una reale partecipazione
- f) I Cae e i rapporti nelle aziende internazionali anche in virtù della legislazione vigente in alcuni paesi

Di fronte alla articolazione della materia dobbiamo riconoscere che il nostro sistema di rilevazione costruito sul titolo generale "partecipazione" non è sufficientemente adeguato a illustrare compiutamente la materia e rischia di far apparire inapplicato e non perseguito dalla contrattazione tale obiettivo.

Infatti una pura analisi statistica degli accordi rivela come solo l'1% di essi preveda in modo preciso il capitolo partecipazione. I dati misurati con questo criterio finiscono per dare una visione distorta e minimalista e non considerano istituti che invece sono forme, magari imperfette, ma operative di reale partecipazione.

Molti accordi infatti come risulta dal *grafico 66* prevedono la costituzione di gruppi di lavoro sulla innovazione organizzativa, modalità attraverso cui si può realizzare la partecipazione diretta, e gruppi sull'organizzazione del lavoro, o commissioni di verifica dell'andamento del bilancio. Alcuni accordi prevedono la possibilità, per i lavoratori, di poter acquistare azioni dell'azienda di cui sono dipendenti .

**Grafico 66- Frequenza delle singole voci negli accordi relativi all'area "Partecipazione"**  
(% sul totale degli accordi sulla "Partecipazioni")



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

*Le osservazioni fin qui fatte nulla tolgono alla necessità di sviluppare la contrattazione su questo argomento onde evitare il rischio, già emerso nel capitolo sulla formazione, di una discrasia fra l'enunciato e la pratica applicazione. In troppi accordi ci si limita a identificare l'incremento del sistema informativo con la partecipazione. Un sistema informativo ricco, articolato, tempestivo con il determinarsi delle situazioni e delle scelte aziendali è il presupposto per la realizzazione di forme di partecipazione dei lavoratori. Ma anche su questa materia si tratta di individuare forme concrete con cui i processi vanno realizzati, procedure definite e obblighi formali da rispettare. Ci sono numerosi accordi che hanno previsto, tramite la costituzione di organismi appositi forme di partecipazione diretta con l'obiettivo di trovare soluzioni condivise ai problemi organizzativi e produttivi. La logica che li pervade non è quella dello scambio ma quella della soluzione migliore ai problemi organizzativi e produttivi. Emerge la convinzione che il miglioramento delle modalità operative non è un vantaggio solo per l'impresa ma anche per la condizione soggettiva in cui il lavoratore presta la sua opera e che lo stare bene delle persone è una condizione da perseguire. Lo scambio e la condivisione dei risultati non è escluso ma avviene come conseguenza dell'attività partecipativa. In questo contesto assume significato la scelta adottata da alcuni accordi di prevedere un ruolo attivo diretto anche per lavoratori non facenti parte delle Rsu e che non hanno incarichi formali di rappresentanza.*



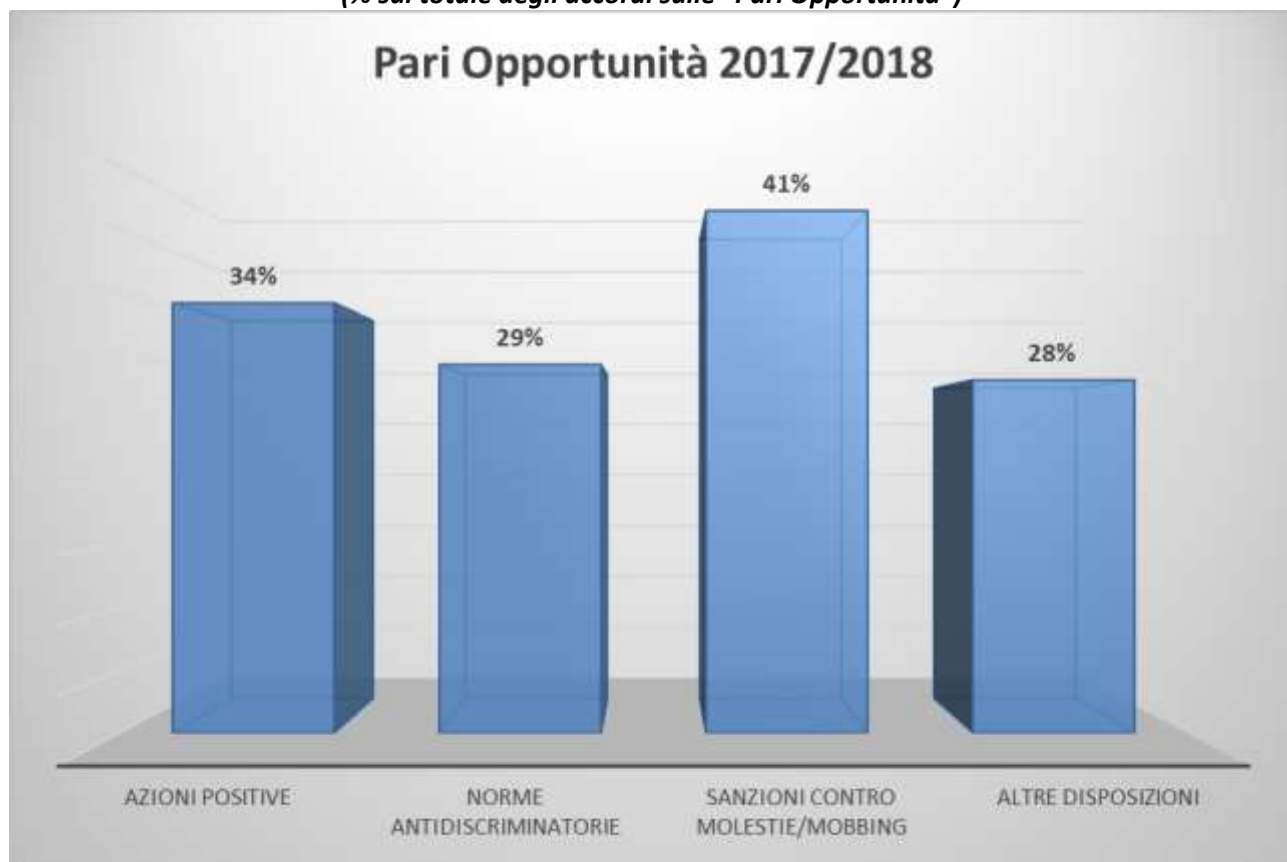
*Più complicato il tema della partecipazione strategica alle scelte dell'impresa, che si realizza attraverso il coinvolgimento prima che le scelte siano compiute in modo definitivo e non come intervento a posteriori per trovare soluzioni ai problemi determinati dalle scelte imprenditoriali. I tentativi fatti per replicare o adattare soluzioni già da tempo adottate in altri paesi si sono scontrati con la mancanza di una minimale normativa a sostegno alla partecipazione strategica. In questo senso potrebbero avere un ruolo positivo le ipotesi che prevedono di dare indicazioni precise per l'attuazione di quanto prevede l'art. 46 della Costituzione sulla collaborazione dei lavoratori alla gestione delle aziende. Sulla partecipazione azionaria invece, mentre esistono alcuni accordi che prevedono facilitazioni per i lavoratori che intendono acquistare azioni delle società per cui lavorano, mancano soluzioni significative in grado di rispondere alla questione di come queste quote possano partecipare alle scelte societarie.*

*Siamo quindi ancora di fronte ad un cantiere aperto che va sviluppato attraverso la crescita e la gestione delle questioni sulla materia.*

### 3.12 Pari Opportunità

Relativamente poco presente, in tutti gli accordi analizzati, il tema relativo alle Pari Opportunità. Solo il 4% degli accordi stipulati nel 2017-18 lo tratta. Quando è diventato oggetto di accordo gli argomenti più ricorrenti riguardano le sanzioni contro le molestie e/o mobbing (41%) la definizione di Azioni Positive (34%) e l'indicazione di norme antidiscriminatorie (29%). Un considerevole numero di accordi (28%) individuano con indicazioni diversificate interventi concreti per realizzare le Pari Opportunità (abbattimento di barriere architettoniche, istituzione di sportelli di consulenza per i lavoratori disabili, formazione e promozione in azienda di azioni positive, disponibilità ad agevolare con forme di flessibilità oraria le esigenze di cura dei lavoratori, monitoraggio sull'attuazione delle disposizioni di legge in materia di pari opportunità, disponibilità a valutare progetti finalizzati a conciliare il lavoro e la cura della famiglia)<sup>3</sup> (grafico 67).

**Grafico 67- Frequenza delle singole voci negli accordi relativi all'area "Pari Opportunità" (% sul totale degli accordi sulle "Pari Opportunità")**



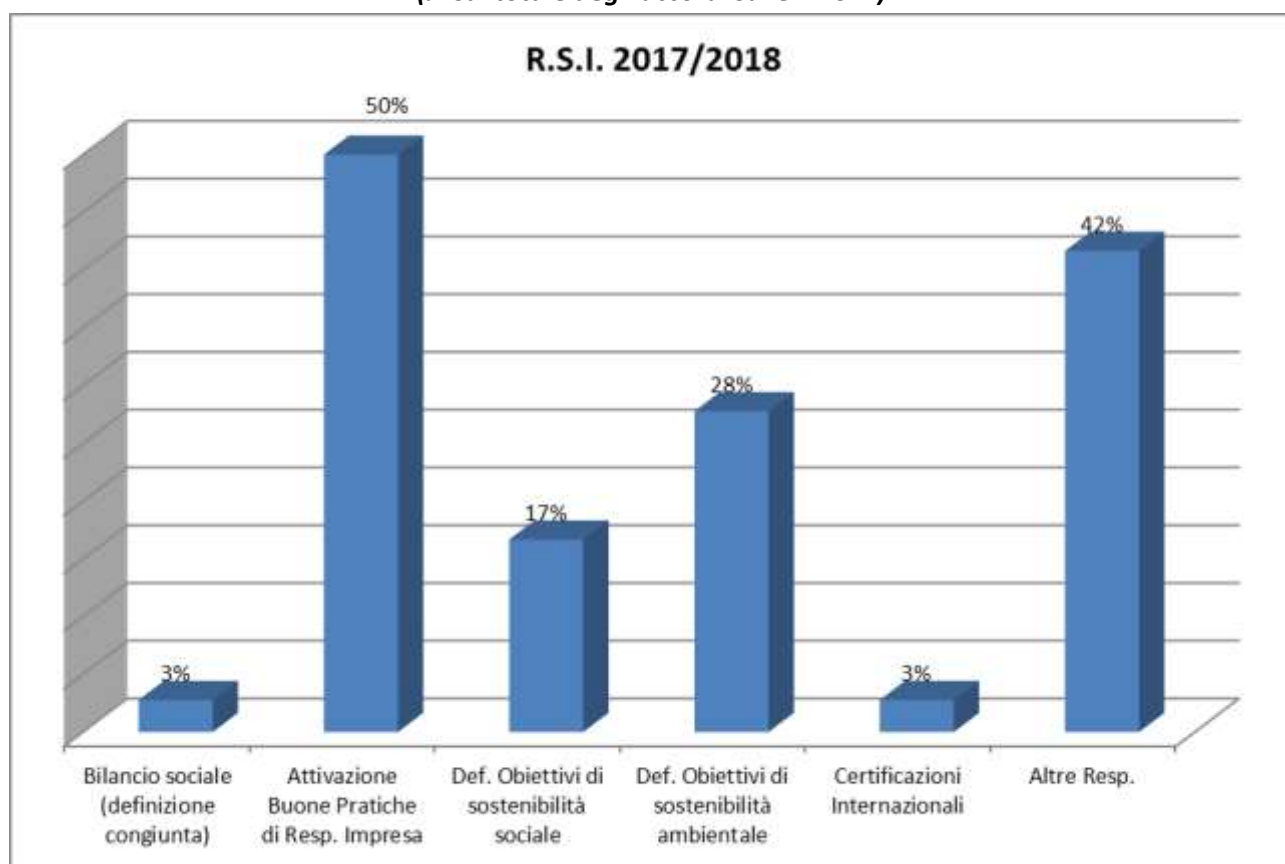
**Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale**

<sup>3</sup> Informazioni tratte dal campo "Note" presente in OCSEL

### 3.13 Responsabilità Sociale dell'impresa

Il tema della Responsabilità sociale dell'impresa è trattato solo dal 2% degli accordi stipulati nel 2017-18. Tali accordi prevedono nel 50% dei casi il generico impegno ad attivare iniziative di Responsabilità Sociale ma solo nel 17% degli accordi definisce obiettivi identificabili di sostenibilità sociale ed ambientale. Pochi invece sono i casi in cui sono stati attivati codici di condotta (grafico 68).

**Grafico 68- Frequenza delle singole voci negli accordi relativi all'area "R.S.I"**  
(% sul totale degli accordi sulle "R.S.I")

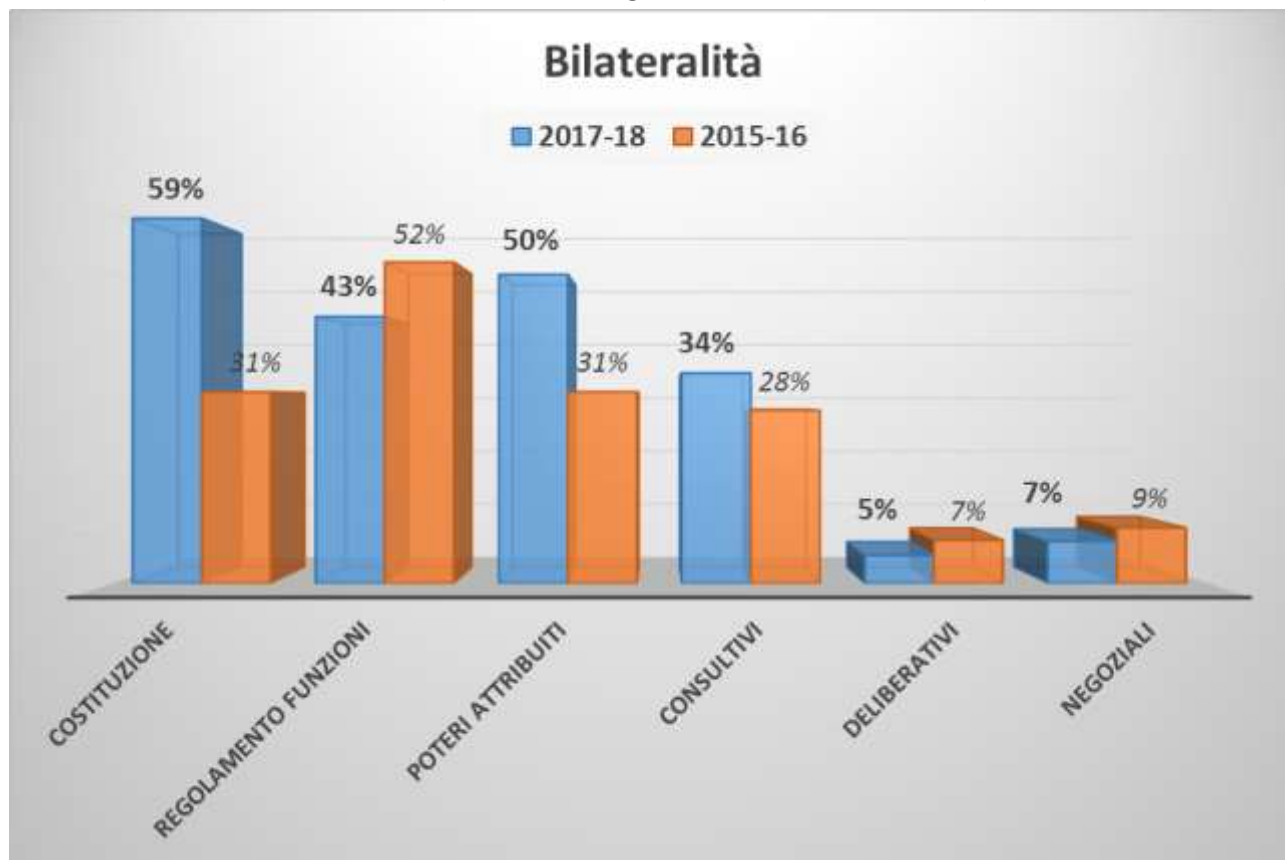


**Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - CISL Nazionale**

### 3.14 Bilateralità

La materia sembra essere più un argomento di confronto a livello Nazionale o Territoriale che aziendale. Infatti è bassa la percentuale di accordi (2%) che prevede la costituzione di Organismi paritetici e bilaterali in azienda (*grafico 69*).

**Grafico 69- Frequenza delle singole voci negli accordi relativi all'area "Costituzione di organismi bilaterali" (% sul totale degli accordi sulle "Bilateralità")**



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

## Considerazioni conclusive

L'analisi dei 2.182 accordi presenti in OCSEL, stipulati nel 2017-18 registrano la conferma di un processo di arricchimento dei contenuti della contrattazione, evidenti già dall'analisi dei dati del biennio precedente. I temi trattati (salario, welfare, orari, organizzazione, inquadramento e formazione) dimostrando come siamo in presenza di una contrattazione in evoluzione e molto più attenta a rispondere ai bisogni dei lavoratori e a trovare soluzioni più adatte a rispondere alle problematiche dell'azienda. E' una pratica che dimostra, testimonia come la contrattazione non sia più solo una rilevante attività sindacale presente nei comparti manifatturieri tradizionali ma come tenda ad estendersi a tutti i settori merceologici, a partire dal Commercio, Trasporti e Servizi.

Molto ricchi i contenuti, di nuovo in questo biennio il salario costituisce l'argomento maggiormente trattato nella contrattazione, presente nel 51% degli accordi analizzati con un avanzo di 7 punti percentuali rispetto alla contrattazione del biennio precedente. E' questo certamente il principale indicatore della ripresa.

Il valore del premio per lavoratore supera mediamente una mensilità (1534,38 euro pro capite) e in prevalenza distribuito non più uguali per tutti ma in modo riparametrato.

### *Tasso di copertura aziendale*

Le aziende di cui si è rilevata nel 2017/18 la contrattazione di 2° livello sono state 1363 e occupano un numero complessivo di lavoratori pari a 906059.

Diffusa la contrattazione nelle piccole (fra 20 e 49 addetti) e micro imprese sotto i 19 dipendenti.

La partecipazione delle piccole aziende alla crescita della contrattazione aziendale è un dato significativo perché smentisce la convinzione diffusa che la contrattazione sia uno strumento applicabile solo alle aziende medio grandi.

### *Relazioni Sindacali in Azienda*

Interessante notare come un buon numero di accordi (22%), ponendosi in continuità con quanto previsto dal Testo Unico sulla Rappresentanza, preveda norme per regolamentare il conflitto a conferma di una tendenza verso un sistema di relazioni strutturato e fondato sul rispetto di norme condivise.

### *Organizzazione del lavoro*

Gli accordi che prevedono interventi sull'organizzazione del lavoro si pongono l'obiettivo di innovare i processi produttivi per migliorare la produttività e la qualità dei beni e/o servizi prodotti dall'azienda. Gli accordi sottoscritti in materia riguardano una molteplicità di aspetti: gli investimenti e l'innovazione tecnologica e le conseguenti modifiche degli assetti organizzativi (39%), la qualificazione del prodotto e il miglioramento del processo di prodotto, il rapporto con l'utenza e i clienti, la modifica degli orari e dei flussi. Molti di questi accordi riconoscono come questi processi avvengono con il coinvolgimento dei lavoratori e

del sindacato nell'analisi del cambiamento (26%) attraverso la costituzione di gruppi di lavoro e di Commissioni Miste (15%).

L'organizzazione del lavoro moderna e la tipologia delle nuove tecnologie adottate dalle aziende impongono livelli di coinvolgimento e di assunzione di responsabilità da parte dei lavoratori molto più elevati di una volta. Come si rileva dai dati gli accordi sull'organizzazione del lavoro, oltre agli elementi strutturali – investimenti, modifiche di orario – prestano grande attenzione alla componente “uomo” e al suo coinvolgimento attraverso una serie di modalità che possono variare da azienda ad azienda.

*Il confronto anche con gli anni immediatamente precedenti a quelli che indagiamo con il presente rapporto fa emergere almeno tre elementi molto significativi:*

*3. La crescita degli accordi indirizzati a governare il cambiamento tecnologico*

*f) La diffusione nei settori del Terziario e dei Servizi di queste problematiche che precedentemente interessavano esclusivamente il settore manifatturiero.*

*g) L'emergere di nuove necessità e nuove opportunità: numerosi accordi (54%) prevedono di utilizzare lo Smart-Working; riconoscono la necessità di modalità per classificare le professionalità e le competenze (20%) e di adeguare anche qualitativamente gli organici aziendali (21% accordi).*

### *Inquadramento*

L'innovazione dei sistemi produttivi conferma l'esigenza di adottare nuovi sistemi di riconoscimento delle competenze.

### *Welfare*

Gli accordi censiti da OCSEL mostrano una crescita impressionante della contrattazione sul welfare. Infatti se nel 2015-16 il 23% degli accordi prevedeva interventi sul welfare nel 2018 tale percentuale è salita al 38%.

E' indubbio, come molte volte indicato negli stessi accordi, che tale crescita sia stata favorita dai vantaggi fiscali e contributivi.

Nella maggioranza degli accordi si sono privilegiate le soluzioni a livello aziendale tramite l'erogazione di servizi o la stipula di convenzioni (67%), o attraverso l'estensione e il miglioramento dei Fondi Integrativi (40%) e infine attraverso il miglioramento delle disposizioni normative e legislative (32%).

Fra le pratiche di welfare in crescita la tematica dell'assistenza familiare (materia in crescita dall'1% al 7% nel raffronto fra i due bienni), di prevedere servizi a supporto del dipendente (2% degli accordi), il sostegno del potere di acquisto (dal 5% al 15%), la formazione e l'istruzione (dal 2 al 9%), i servizi ricreativi (dall'1 al 9%).

### *La (le) flessibilità*

Il tema dell'orario di lavoro (22%) conferma l'importanza per le imprese di disporre di strumenti per poter governare questo fattore della produzione derivante dalla stagionalità, alla imprevedibilità della programmazione, alla saturazione degli impianti, alle imponderabilità dei mercati.

Ma accanto alle esigenze di flessibilità delle imprese aumentano i bisogni di conciliazione dei lavoratori e i contenuti degli accordi ne sono una testimonianza. Infatti gli accordi dedicano grande attenzione sia alla flessibilità oraria che alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Infatti il 41% degli accordi prevede forme di flessibilità di entrata e uscita dal lavoro, e il 17% l'istituzione e la regolamentazione della banca delle ore e di compensazione e un 24% le forme conciliazione vita/lavoro.

### *Formazione*

Spiccano gli obiettivi di riqualificazione professionale e di riqualificazione per la introduzione di nuove tecnologie tra i contenuti principali delle azioni formative svolte verso i lavoratori, oltre all'assolvimento e al potenziamento delle conoscenze in materia di salute e sicurezza.

### *Conclusioni*

OCSEL si conferma strumento di primaria importanza a supporto dell'elaborazione delle politiche contrattuali e dell'esercizio della contrattazione in termini adeguati: una contrattazione basata sulla conoscenza, sulla capacità di proposta e sull'assunzione di responsabilità del sindacato nei confronti dei lavoratori che rappresentiamo, delle imprese con cui dobbiamo individuare gli obiettivi comuni ed i modi e gli strumenti per conseguirli, delle istituzioni verso le quali dobbiamo riaffermare l'importanza del ruolo delle parti sociali - e del sindacato in particolare - come attori fondamentali di democrazia, di partecipazione e di realizzazione del benessere economico e sociale.

La contrattazione, il nostro mestiere, deve imboccare la strada definitiva dell'evoluzione da concezione "di conquista" basata sui rapporti di forza a capacità delle parti di individuare - attraverso percorsi dialettici - soluzioni anche di tipo tecnico ed organizzativo capaci di far fronte alle esigenze oggettive di chi le parti sociali rappresentano ed agli obiettivi comuni individuati nei percorsi di trasparenza di acquisizione di conoscenze, capacità di analisi e studio sempre più comune e condivisa.

La contrattazione è di per se un fattore di democrazia e di partecipazione in quanto mobilita, impegna, interroga gli attori che la gestiscono in modo diffuso su temi sui quali sono in grado di esprimersi in modo consapevole portando il proprio contributo di esperienza, di conoscenza e di proposta.

Portare con OCSEL un piccolo contributo di conoscenza a questo grande progetto è per noi motivo di orgoglio e di stimolo a cercare di fare sempre meglio.