

OSSERVATORIO NAZIONALE  
SULLA CONTRATTAZIONE  
DI SECONDO LIVELLO

# QUARTO RAPPORTO SULLA **CONTRATTAZIONE** DI SECONDO LIVELLO



*Questo Rapporto è frutto della collaborazione tra l'area delle Politiche contrattuali della Cgil nazionale e la Fondazione Giuseppe Di Vittorio (Fdv).*

*Il gruppo di lavoro e ricerca è composto da Francesca Re David (Segretaria confederale), Nicola Marongiu (Coordinatore dell'area), Manola Cavallini, Nicoletta Brachini, Fabio De Mattia, Maria Elisa Monaco, per la Cgil Nazionale; da Francesco Sinopoli (presidente), Beppe De Sario e Salvo Leonardi, per la Fdv.*

*Il coordinamento scientifico dell'indagine si deve principalmente a Nicoletta Brachini, Beppe De Sario e a Salvo Leonardi.*

*La ricerca e l'acquisizione degli accordi si deve all'area delle Politiche contrattuali Cgil, e in particolare a Manola Cavallini.*

*La Fdv ha realizzato e messo a disposizione l'applicativo informatico per l'inserimento e l'archiviazione degli accordi analizzati.*

*L'elaborazione statistica dei dati è da attribuire a Nicoletta Brachini.*

*La stesura del Rapporto è stata curata da Nicoletta Brachini, Beppe De Sario, Salvo Leonardi, Fabio De Mattia Manola Cavallini, Jorge Torre.*

*Settembre 2024*

## Sommario

<i>Prefazione</i> .....	4
<i>La prospettiva dell'archivio della contrattazione di secondo livello nella relazione con i dati del tesseramento e della rappresentanza sindacale</i> .....	6
<i>Introduzione al Quarto rapporto sulla contrattazione di Secondo Livello</i> .....	9
<b>Capitolo 1. Aspetti Generali- Una panoramica sul campione</b> .....	12
<b>1.1 Le caratteristiche generali del campione</b> .....	12
<b>1.2 Le Aree Tematiche</b> .....	18
<i>La copertura della contrattazione di Secondo livello</i> .....	21
<b>2. La contrattazione territoriale</b> .....	22
<b>2.1 Aspetti generali degli accordi territoriali</b> .....	22
<b>2.2 I temi trattati negli accordi territoriali</b> .....	24
<b>2.3 Accordi di altro tipo</b> .....	27
<b>3. Le Caratteristiche delle Aziende</b> .....	30
<b>4. I temi della contrattazione Aziendale</b> .....	36
<b>4.1 Aspetti contrattuali generali</b> .....	36
<b>4.2 Relazioni e Diritti Sindacali</b> .....	37
4.2.1 Coinvolgimento e Partecipazione.....	39
<i>Sviluppi partecipativi nei testi degli accordi aziendali</i> .....	40
<b>4.3 Trattamento economico</b> .....	45
<i>Azioni contrattuali di supporto ai lavoratori per far fronte all'aumento dell'inflazione 2022-23</i> .....	48
4.3.1 Retribuzione Variabile e Premio di Risultato.....	49
<b>4.4 Orario di lavoro</b> .....	54
<b>4.5 Organizzazione del lavoro</b> .....	57
<b>4.6 Inquadramento Mansioni e Formazione</b> .....	61
<b>4.7 Occupazione e rapporto di lavoro</b> .....	62
<b>4.8 Ambiente Salute e Sicurezza</b> .....	64
<b>4.9 Welfare integrativo</b> .....	67
<b>Contrattazione sociale e territoriale in sinergia con la contrattazione aziendale</b> .....	71
<b>4.10. Diritti e prestazioni sociali</b> .....	73
<i>Le misure di Conciliazione vita-lavoro previste dagli accordi aziendali</i> .....	74
<b>Pari opportunità nella contrattazione di secondo livello</b> .....	79
<b>4.11. Politiche aziendali e crisi industriali</b> .....	83
<i>Le "transizioni gemelle" nella contrattazione decentrata</i> .....	85
<b>Allegato 1- Nota Metodologica</b> .....	94

## Prefazione

Ogni due anni come Cgil insieme alla Fondazione Di Vittorio facciamo il punto sulla contrattazione di secondo livello dell'ultimo triennio sulla base degli accordi che siamo riusciti a mettere insieme nel rapporto con le Categorie e con le Strutture Confederali. Tutte le analisi sul secondo livello contrattuale non hanno una solida base di dati disponibili su cui poggiare, né pubblica né sindacale o di centri di ricerca. L'unico dato raccolto dal Ministero del Lavoro riguarda gli accordi che accedono alla detassazione dei premi. E ovviamente, gli accordi che ci arrivano dalle categorie e dalle Strutture Regionali e Territoriali, costituiscono di per sé un filtro. Ciò non toglie che i dati che si possono analizzare sono di grandissimo interesse sulle tendenze in corso.

La presentazione del rapporto è un'occasione importante di confronto e di analisi sullo stato di salute del sistema italiano fondato sui due livelli contrattuali che nella loro specificità e nella loro autonomia dovrebbero avere l'obiettivo di alimentarsi reciprocamente. Un sistema sottoposto a forti pressioni negli ultimi decenni, sia per quanto riguarda i contratti nazionali sia il livello decentrato. Per i contratti nazionali, le regole condivise sono state messe fortemente in discussione dai tempi lunghi dei rinnovi in particolare nel terziario, dalla fiammata inflattiva e la mancanza di meccanismi generali di recupero, dal moltiplicarsi dei contratti pirata in assenza della legge sulla rappresentanza e erga omnes, dall'aumento del numero anche dei contratti confederali spinto dalle associazioni di impresa, dal sovrapporsi dei perimetri contrattuali anche per effetto della legislazione del lavoro intervenuta con la liberalizzazione di appalti e subappalti oltre che dai processi di innovazione nelle filiere. Per la contrattazione di secondo livello le crisi industriali hanno spinto ovviamente verso una contrattazione di tipo difensivo, la frammentazione delle imprese ha avuto effetti sulla platea delle lavoratrici e dei lavoratori coinvolti negli integrativi, la dimensione delle aziende e la collocazione geografica sono fortemente condizionanti, come la presenza o meno di rappresentanze sindacali elette. In aggiunta, il triennio preso in esame risente ovviamente degli effetti del Covid, che aveva in gran parte bloccato ad esempio i premi di risultato.

I quasi 2000 accordi di tutte le categorie analizzati nel rapporto sono un numero molto significativo e ci offrono uno spaccato rilevante che sicuramente riceverà un ulteriore impulso con l'imminente passaggio dell'archivio all'interno del nostro sistema informativo garantendone così la disponibilità alla consultazione e all'implementazione da parte delle strutture e delle categorie della Cgil.

Rinviando ovviamente alla lettura, alcune osservazioni macro.

Sono decenni che si dice di voler incentivare in vari modi la contrattazione di secondo livello secondo il dogma: la ricchezza si redistribuisce dove si crea e questo è il modo per far crescere i salari bassi delle lavoratrici e lavoratori italiani. Falso. Sia la diffusione dei premi di risultato, sia il welfare aziendale sono concentrati prevalentemente nelle aziende che storicamente fanno contrattazione, la cui platea per altro si è ristretta a causa delle esternalizzazioni, lasciando fuori ad esempio tutti coloro che partecipano a quella catena del valore ma non sono dipendenti dell'azienda madre. Quindi i governi hanno dato le incentivazioni fiscali prevalentemente alle aziende dove la contrattazione era già attiva paradossalmente aumentando le differenze fra condizioni. La contrattazione diminuisce via via che si scende a sud e via via che cala la dimensione delle imprese. Solo sostenendo il Contratto nazionale si può avere un vero effetto redistributivo verso il mondo del lavoro, assegnando alla

contrattazione di secondo livello il proprio fondamentale compito integrativo e non certo sostitutivo o complementare. Inoltre, anche se non compare negli accordi per la sua stessa natura, la diffusione crescente di superminimi individuali ci dice che spazi redistributivi anche ampi ci sono, ma le aziende vogliono gestirli fuori dalle dinamiche sindacali e quindi in modo discriminatorio. Sul salario ancora due annotazioni: cresce la quota del fisso negli accordi, che è una rivendicazione diffusa; la costruzione di premi con obiettivi raggiungibili è molto variabile, con differenze importanti nei diversi settori. Quindi l'aumento nominale e quello effettivo possono essere anche molto distanti; dipende da come sono costruiti gli indicatori e quanti strumenti di controllo sono stati previsti.

La partecipazione nelle diverse forme già presenti nei contratti nazionali prende vitalità nel secondo livello, nelle diverse declinazioni di commissioni, esame congiunto, diritti di informazione, comitati strategici...solo dalla valorizzazione di queste esperienze può prendere le mosse una normativa di sostegno alla partecipazione, che nella distinzione e autonomia fra le parti e luoghi della trattazione e della partecipazione, ribadita negli accordi, introduca elementi di regolazione, a partire dalla elezione dei rappresentanti dei lavoratori.

La transizione digitale e energetica sempre di più entra negli accordi, sia fra gli indicatori dei premi di risultato, sia nei diritti di informazione e confronto.

Tempi di vita e tempi di lavoro, genitorialità, smart working, salute e sicurezza, hanno avuto un impulso importante nella pandemia e si sono strutturati come elementi di attenzione nella trattazione di secondo livello.

Interessanti ma pochi i casi di riduzione degli orari, sempre in stretta connessione con modifiche importanti dell'organizzazione del lavoro.

Sul mercato del lavoro, si va dalle deroghe ai percorsi di stabilizzazione; dall'ambiguità del part time fra scelta e obbligo a accordi per il superamento delle tutele crescenti nei cambi appalto e per i nuovi assunti. A conferma che i nostri referendum sul lavoro sono accompagnati da una pratica contrattuale e rispondono a esigenze molto concrete.

In conclusione, il Quarto rapporto sulla trattazione di secondo livello conferma la sua copertura e qualità molto differenziate per settori, dimensioni di impresa, collocazione geografica e comunque ancora del tutto inadeguata per diffusione; il legame con la capacità di esprimere una forte rappresentanza, la funzione determinante dei Contratti nazionali di riferimento nei temi trattati, sono elementi imprescindibili, insieme alla necessità di sviluppare una trattazione di sito ancora limitatissima; la sua caratteristica fondamentale oltre ovviamente i temi economici, sta nella capacità attraverso la vicinanza alle condizioni concrete di anticipare elementi di innovazione, ma questa stessa vicinanza determina anche il rischio di essere esposti alle pressioni più forti nelle situazioni di fragilità.

*Francesca Re David,  
Segretaria Confederale*

## **La prospettiva dell'archivio della contrattazione di secondo livello nella relazione con i dati del tesseramento e della rappresentanza sindacale**

La presentazione del IV rapporto sulla contrattazione di secondo livello è l'occasione per affrontare un ragionamento più ampio in relazione alla necessità di attuare un percorso per rendere sistematico, per l'insieme dell'Organizzazione, il ricorso ad archivi e banche dati anche come supporto per la realizzazione dell'attività corrente.

La necessità di dotarsi di un osservatorio sulla contrattazione di secondo livello partiva dalla considerazione di poter avere uno strumento per una valutazione qualitativa e quantitativa dell'azione contrattuale nella dimensione aziendale e in taluni casi territoriale. Era ben evidente, già da allora, che il punto di maggiore criticità sarebbe stato da un lato la disponibilità e la raccolta degli accordi e dall'altro come garantire un accesso alla banca dati che non sia limitato e finalizzato all'attività di ricerca, osservazione e valutazione ma che possa essere utilizzata come una sorta di biblioteca, organizzata e accessibile per indici e contenuti, per una diffusione generale del "sapere" contrattuale nel corpo dell'Organizzazione. Necessità che appare evidente giornalmente, anche in considerazione del volume di accordi che oggi popolano l'Osservatorio.

Il passaggio quindi al nostro sistema informativo CGIL muove anche per questa ragione, per rendere disponibili e accessibili gli accordi e i dati utili al "sostegno" della nostra azione contrattuale. Il punto che però si intende evidenziare è anche un altro. In un tempo che può intercorrere tra la presentazione di questo rapporto e il successivo – il rapporto ha una cadenza biennale – occorre lavorare a un progetto che metta al centro la relazione tra contrattazione, rappresentanza e insediamento sindacale.

Nell'osservare l'andamento della contrattazione di secondo livello, nella generalità dei focus di approfondimento, due sono gli elementi principalmente presi in considerazione: la classe dimensionale delle imprese e il loro insediamento territoriale. Intorno a questi due elementi si determina normalmente l'addensamento degli accordi, imprese di maggiori dimensioni e insediamento territoriale nel centro-nord, e conseguentemente la faglia che caratterizza la difficoltà di espansione dell'azione contrattuale. Sono parametri leggibili anche dall'esterno, poiché facilmente ricavabili e che caratterizzano gli elementi principali dei dati anagrafici delle aziende.

Il punto invece sul quale occorre aprire uno spazio specifico di ragionamento interno alla nostra Organizzazione riguarda, come prima veniva in termini esemplificativi evidenziato, la relazione tra rappresentanza e la contrattazione. Due sono gli elementi che principalmente possono positivamente condizionare la dinamica contrattuale e l'espansione della contrattazione di secondo livello: l'insediamento sindacale nelle aziende, se agito anche come elemento di spinta per l'azione contrattuale, e la presenza della rappresentanza sindacale come collettore di bisogni collettivi e come promotore della contrattazione. Intorno a questi due elementi occorre agire anche in termini di analisi e di valutazione: l'interazione tra i dati che popolano il sistema informativo della CGIL, a partire dal tesseramento, e dalla necessità di utilizzare come riscontro anche fonti di rilevazione esterne (dato associativo in UNIAMENS comunicati mensilmente da INPS in attuazione delle convenzioni sulla rilevazione della rappresentanza con CONFINDUSTRIA, CONFAPI e CONF SERVIZI), per arrivare alla necessità di

una anagrafe nazionale sulla rappresentanza sindacale che dia evidenza del numero di RSU, del loro insediamento, dei voti ottenuti (nel rapporto con le altre organizzazioni), delle date di scadenza e della diffusione delle RSA.

Tale percorso se messo insieme al passaggio sul sistema informativo della CGIL dell'archivio della contrattazione di secondo livello permetterebbe di costruire le più utili interazioni tra i dati per analizzare la dimensione contrattuale di secondo livello, quella più direttamente influenzata in termini di genesi dall'insediamento sindacale, con i dati sulla rappresentanza. Con una premessa, necessaria: la centralizzazione dell'archivio, per evitare duplicazioni, e l'implementazione di tutti i dati necessari. Un elemento di complessità che ancora oggi si avverte è la difficoltà di reperimento degli accordi e come sappiamo i soli contratti collettivi nazionali di lavoro esiste un archivio pubblico attivo presso il CNEL.

L'interazione tra l'insieme di questi dati (accordi, rappresentanza sindacale, insediamento) permetterebbe di rispondere alla domanda "dove si fa la contrattazione di secondo livello?" oltre quei due parametri prima citati: la classe dimensionale delle aziende e i territori, dati pressoché comuni a tutti i settori. Permetterebbe di valutare la relazione tra l'insediamento sindacale, iscritti e rappresentanza, e azione contrattuale. Tale analisi non ha fini statistici ma di orientamento e azione politica, per rafforzare la relazione tra rappresentanza, contrattazione e democrazia.

Molteplici potranno essere gli elementi di valutazione da prendere a riferimento: per esempio quantificare e valutare in quante realtà aziendali dove sussiste un insediamento sindacale non si realizza contrattazione, valutare la relazione tra l'insediamento della rappresentanza sindacale e la contrattazione aziendale. Questo perché non sempre la presenza di iscritte e iscritti in un'azienda corrisponde a un presidio sindacale attivo, considerato che l'iscrizione può derivare anche da canali diversi da quelli che normalmente si attivano in ambito aziendale.

Ad oggi questi elementi non sono nella disponibilità generale e la sistematizzazione nell'utilizzo degli archivi e delle loro potenzialità possono aiutarci a capire il perché dello stallo nella copertura della contrattazione di secondo livello per andare oltre i limiti legati alla classe dimensionale e all'insediamento territoriale e per dare evidenza ai possibili spazi dell'azione sindacale di promozione della contrattazione collettiva in ambito aziendale e territoriale. Questo del territorio è un altro elemento da considerare, perché nell'analisi della contrattazione in ambito aziendale occorrerebbe anche valutare gli elementi di connessione (di filiera, di sito) tra aziende che insistono nella stessa dimensione territoriale e che possono essere agganciate nel percorso contrattuale attraverso la rivitalizzazione della cosiddetta contrattazione inclusiva. Dare visibilità alle filiere di carattere territoriale e agli incroci tra aziende che insistono nello stesso sito è un ulteriore elemento di valutazione e di analisi sulla possibilità di ampliare la sfera d'intervento della contrattazione le cui modalità non sono oggetto delle presenti considerazioni che intendono limitarsi alle evidenze sui possibili spazi d'iniziativa e di come ricavarli anche da un'analisi sistematica dei dati in nostro possesso e di quelli che dovremo implementare nel sistema.

Pur all'interno di una riflessione riguardante la contrattazione di secondo livello occorre ragionare sugli elementi di relazione tra i due livelli di contrattazione. Nei protocolli di relazioni industriali e nei contratti collettivi nazionali di lavoro occorre rafforzare gli elementi di relazione tra i due livelli di contrattazione per la necessità di creare una "concatenazione" e

rendere maggiormente esigibile la contrattazione di secondo livello. Possono essere rafforzati gli elementi contenuti nella premessa dei contratti o nella parte prima relativamente agli strumenti di confronto/consultazione con i soggetti della rappresentanza sindacale su diverse materie (orari, gestione impianti, turnistica e altro). Con in premessa la necessità di estensione della presenza della RSU quale soggetto negoziale e di rappresentanza delle lavoratrici e dei lavoratori nelle aziende.

Come in relazione all'aspetto puramente integrativo del salario occorre ragionare sul come rendere maggiormente efficace lo strumento dell'elemento perequativo che assicura una tutela salariale integrativa alle lavoratrici e ai lavoratori in assenza della contrattazione di secondo livello. Il punto è valutare come ciò agisce nei confronti delle aziende quale elemento di condizionamento per l'iniziativa di natura contrattuale. Gli ambiti di valutazione potrebbero riguardare l'entità, un elemento perequativo basso rischia di agire in termini sostitutivi della contrattazione integrativa e quindi potrebbe avere elementi di convenienza per le aziende.

Così come – è stato oggetto di specifica analisi nel III° Rapporto – occorre guardare all'articolazione per alcuni contratti collettivi e per specifici settori della articolazione tra livello nazionale e livello territoriale/regionale.

Con l'obiettivo di restituire al livello contrattuale regionale/territoriale, questa è una discussione che in particolare ha caratterizzato i settori dell'artigianato, un carattere integrativo per la dimensione salariale e non invece di estensione di altri istituti.

*Nicola Marongiu*  
*Coordinatore Area Contrattazione e Mercato del lavoro*



## Introduzione al Quarto rapporto sulla contrattazione di Secondo Livello

### *Il Contesto e le principali caratteristiche della contrattazione 2021-2023*

Come è stato per quelli che lo hanno preceduto, gli accordi che compongono il presente rapporto si snodano sugli ultimi tre anni- 2021-2023- un triennio particolare caratterizzato dalla fase di ripartenza post Covid.

A partire dal 2021, infatti, superata la fase emergenziale, si è cominciato a ripristinare una contrattazione più standard, in cui però i processi riorganizzativi e gli interventi legati al Covid-19 hanno continuato ad avere una certa incidenza. Ma questo triennio è stato anche caratterizzato da un importante aumento dell'inflazione, che la contrattazione di secondo livello sembra aver provato ad arginare, rafforzando la parte economica dei contratti.

Il rapporto si basa sull'analisi degli accordi raccolti e classificati nell'Osservatorio nazionale della contrattazione di secondo livello, che attualmente conta **6.232** testi, siglati in un periodo compreso tra il 2015 e il 2023. Più in particolare, ognuno degli accordi aggiunto al database è stato letto per estrapolarne:

- Informazioni di base: titolo, data di firma e scadenza, tipo di accordo e relativa specifica della tipologia, natura dell'accordo e settore merceologico di riferimento;
- Ambito territoriale, inteso come territorio su cui si riflettono gli effetti dell'accordo e luogo di firma;
- Dati su azienda e lavoratori, ricavati in maniera secondaria dalla piattaforma Aida – Bureau van Dijk: denominazione, forma societaria, partita Iva, codice Ateco, numero lavoratori con anno di rilevazione, fatturato annuo e il relativo anno di rilevazione, nazionalità società controllante;
- Tematiche Contrattuali, definite dalle 11 macro-aree e dagli istituti e norme (o temi) collegate;
- Parti firmatarie: tipologia parti firmatarie e parti sindacali.

Le pagine che seguono illustrano le caratteristiche degli accordi che costituiscono il campione di riferimento di questo Quarto rapporto sulla contrattazione decentrata in cui sono stati analizzati 1.924 accordi compresi nel triennio 2021-2023. Anche in questo caso va precisato che l'universo di riferimento non costituisce un campione rappresentativo degli accordi siglati nel periodo considerato, ma è frutto di una selezione ragionata in cui sono state considerate e bilanciate diverse caratteristiche (cfr. Nota metodologica).

Il totale degli accordi analizzati può essere diviso tra Territoriali, Aziendali e una quota marginale di *Altro tipo di accordi*.

Nel primo gruppo sono compresi 202 contratti, suddivisi tra regionali e provinciali e una piccola parte di sito. La maggior parte degli accordi territoriali riguarda la Toscana, anche se la zona geografica che conta il maggior numero di contratti è il Nord-Ovest, in particolare grazie al contributo della Lombardia. Oltre la metà dei territoriali riguarda l'edilizia, perché nel corso del 2022 sono stati i rinnovi dei contratti provinciali. Una quota consistente di accordi territoriali riguarda poi l'agricoltura. I contenuti più trattati sono quelli legati a bilateralità, trattamento economico e orario di lavoro.

I contratti aziendali sono, invece, 1.697 divisi tra: gruppi (34%), aziende (59%) e unità produttive (7%). Negli accordi analizzati sono rappresentati territori, settori e tipologie di aziende molto vari, ma in generale vi è una maggiore incidenza di aziende di medie e grandi dimensioni, soprattutto situate al Centro-Nord e spesso classificati come

“multiterritoriali/nazionali” (ovvero con unità produttive distribuite in diverse regioni del Paese). Dal punto di vista settoriale prevale soprattutto la manifattura (metalmecchanico, chimico, tessile, agroalimentare, edilizia/materiali da costruzione), in particolare con le aziende del meccanico e del chimico, seguita da servizi (aziende di servizio e trasporti/logistica) e terziario (commercio, turismo, credito/assicurazioni, poligrafici). Gli accordi analizzati in questo quarto rapporto interessano in tutto 896 soggetti tra imprese proprie, istituzioni pubbliche e altri enti di varia natura. Considerando i settori economici, la distribuzione delle aziende vede una prevalenza di meccanico, seguito da aziende di servizi e trasporti.

La dimensione delle aziende è piuttosto alta e conta in media circa 1.460 addetti, ed in effetti le medio grandi imprese (tra 250 e 999 addetti) insieme alle grandi imprese (oltre 1.000 addetti) raccolgono da sole oltre 50% dei casi.

Rispetto ai contenuti della contrattazione aziendale, l'area più diffusa è quella relativa al trattamento economico, che ha visto un notevole sviluppo, dopo la contrattazione dovuta al periodo emergenziale. L'andamento dell'area è in gran parte dovuto alla contrattazione sul premio di risultato che compare in circa il 36% degli accordi, a cui si associa- in circa la metà dei casi- la possibilità di conversione in welfare. L'importo medio del premio rilevato (inteso come valore massimo raggiungibile) è pari a **1.692** euro, registrando un aumento rispetto alle due rilevazioni precedenti (1.409 euro per il triennio 2019-2021). Inoltre, a determinare l'incidenza dell'area concorre la voce sugli elementi fissi della retribuzione (14,4%), probabilmente per far fronte alla spinta inflattiva che si è verificata a partire dal 2022.

La seconda area è quella delle Relazioni e diritti sindacali, entro la quale sono molto frequenti i temi relativi a coinvolgimento e partecipazione- in particolare esame congiunto (15%). Abbastanza diffusa è anche la contrattazione sulle rappresentanze sindacali (13%), mentre le commissioni e gli osservatori paritetici hanno visto una flessione rispetto alla rilevazione precedente (6%).

In merito all'orario di lavoro, terza area in termini di ricorrenze (35%), il tema dell'orario aziendale è il più ricorrente, insieme agli istituti contrattuali tipici che vi si legano, come ferie, straordinario e riposi/permessi. Dall'altro canto, le norme che regolano le forme flessibili dell'orario lavorativo sono oggetto di contrattazione meno frequentemente, anche se hanno visto un aumento significativo (17%).

L'organizzazione del lavoro, presenta valori simili a quelli dell'orario (33%) in cui incidono in particolare lo Smart working e cambiamento organizzativo. Lo smart working, presenta valori ancora elevati (20%), molto più alti rispetto a quelli del periodo pre-pandemico (+12% circa rispetto al 2019) anche se è stata registrata una leggera contrazione tra il 2022 e il 2023 (25% vs 21%). Sono state rilevate diverse interessanti esperienze di flessibilità organizzativa anche se si tratta di pochi casi.

L'area relativa al welfare integrativo ha visto un notevole balzo in avanti arrivando a superare il 30% degli accordi segnando un aumento anche rispetto alla fase pre-Covid. Viene declinato soprattutto come welfare aziendale in particolare, con l'aumento delle prestazioni che erogano conti/buoni welfare.

La sesta macro area (29,5%) si compone di 3 istituti, in cui i primi due sono riferiti, rispettivamente, a inquadramento e mansioni, mentre il terzo riguarda più specificatamente il tema della formazione professionale. Per quest'ultimo risulta prevalente la formazione professionale in senso ampio, ma va anche sottolineato che la voce Formazione all'innovazione ha visto un forte rialzo rispetto alla precedente rilevazione passando dal 9% del precedente rapporto all'11% della rilevazione attuale.

Come per la precedente, anche l'area dei Diritti e prestazioni sociali, ha visto un notevole aumento (24%), in cui gli interventi più diffusi sono quelli a tutela della genitorialità- comprese le misure di conciliazione- e di categorie specifiche. Meno diffuse, ma comunque in aumento, sono le clausole su pari opportunità e molestie/discriminazioni.

Rispetto all'area su Occupazione e rapporto di lavoro (23%), l'aspetto principale riguarda l'utilizzo di specifiche tipologie contrattuali (come il part time e il tempo determinato) e le modalità di assunzioni. Abbastanza diffuse sono anche le norme sugli appalti (5%).

L'area Politiche industriali e crisi aziendali, è piuttosto articolata e tratta sostanzialmente di due aspetti: da una parte, infatti, ci sono i temi relativi ai piani industriali e riassetto produttivi- meno frequenti nell'ambito della contrattazione aziendale (6%)- e dall'altra quelli relativi alle crisi aziendali e agli interventi sui lavoratori (18%). Quest'ultima, in particolare, comprende le voci tematiche più frequenti, come: sostegno al reddito, incentivi all'esodo e licenziamenti collettivi, ma ha visto una minore incidenza rispetto alle precedenti rilevazioni.

L'ultima area, in termine di incidenza nella contrattazione aziendale, è quella relativa a Salute e sicurezza sul lavoro, nonostante abbia visto, soprattutto nel corso degli ultimi due anni, un notevole incremento. In particolare, sono piuttosto frequenti le voci relative a modalità di informazione e consultazione su SSL, Formazione aggiuntiva per i lavoratori e tutte le norme legate a misure di prevenzione. Anche gli aspetti legati ai rappresentanti per la sicurezza hanno visto un notevole aumento.

#### *Strutturazione del rapporto*

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

Il capitolo successivo è dedicato agli accordi territoriali, in cui viene presentata un'analisi dei dati su caratteristiche e contenuti degli accordi. Inoltre, viene proposta una breve ricognizione storico politica sui principali accordi di secondo livello, non classificabili come aziendali o territoriali.

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

Il quarto capitolo è completamente dedicato ai contenuti della contrattazione aziendale, che viene prima analizzata a livello generale e poi, in ogni paragrafo, con i relativi approfondimenti sulle varie aree tematiche e istituti contrattuali. Proprio a fronte della variabilità che caratterizza il campione, alcuni gruppi di accordi vengono poi approfonditi ulteriormente, sia sul piano quantitativo, che su quello qualitativo. In particolare, sono stati fatti dei focus su: partecipazione (par. 4.2), importi fissi della retribuzione (par. 4.3), rapporto tra contrattazione sociale, territoriale e aziendale (par. 4.9), misure di conciliazione (par. 4.10), pari opportunità (par. 4.10), "transizioni" (par. 4.11).

## Capitolo 1. Aspetti Generali- Una panoramica sul campione

### 1.1 Le caratteristiche generali del campione

Per la stesura di questo rapporto sono stati letti e classificati **1.924** accordi stipulati tra il 1° gennaio 2021 e il 31 dicembre 2023, la cui ripartizione è presentata in tabella 1- e le cui caratteristiche principali verranno di seguito analizzate. Come si può osservare, la ripartizione non è del tutto omogenea tra i tre anni di riferimento, presentando una maggioranza di accordi siglati nel 2021, e una quota minore di quelli del 2023. Questo perché, per il 2021, gli accordi inseriti rappresentano un'integrazione di quelli già presentati nel Terzo rapporto (anni 2019-2021). In maniera analoga, il gruppo di accordi del 2023 sarà implementato nei prossimi mesi, con la ripresa della fase d'inserimento nell'archivio, e costituirà materiale utile per i report e gli approfondimenti futuri.

Tabella 1 Anno di firma dell'accordo

	Val. Assoluti	Val. %
<b>2021</b>	806	41,9
<b>2022</b>	655	34,0
<b>2023</b>	463	24,1
<b>Totale</b>	<b>1.924</b>	100,0

Circa il 40% degli accordi non esplicita nel testo un periodo di vigenza o una data di scadenza; tra gli accordi che specificano una scadenza, si può osservare come la maggior parte abbia una validità annuale; si tratta soprattutto di accordi sul premio di risultato e su smart working, o più in generale su interventi organizzativi la cui vigenza riguarda periodi limitati di sperimentazione.

Gli accordi, tra quelli analizzati, che risultano attualmente scaduti sono 673, il 35% del totale, per lo più si tratta degli accordi con vigenza più breve firmati tra il 2021 e il 2022. È possibile che diversi di questi accordi siano stati prorogati o rinnovati nel corso del 2023, ma ancora non censiti nell'archivio, o siano attualmente in fase di rinnovo.

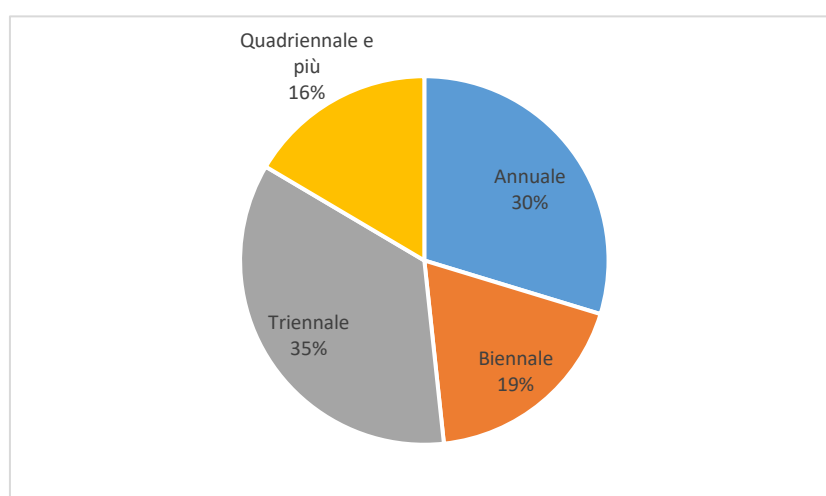


Figura 1 Durata degli accordi calcolata tra quelli che specificano una data di scadenza (n.680)

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

soprattutto di protocolli territoriali o confederali, alcuni dei quali legati ancora alla gestione della pandemia.

Tabella 2 Tipologia documento

	Val. Assoluti	Val. %
Accordi aziendale	1.697	88,2
Accordi territoriali	202	10,5
Altro	25	1,3
Totale	1.924	100

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

Tabella 3 Tipologia accordo aziendale

	Val. Assoluti	Val. %
Gruppo	584	34,4
Azienda	999	58,9
Unità produttiva	114	6,7
Totale	1.697	100

Tabella 4 Tipologia accordi territoriali

	Val. Assoluti	Val. %
Regionali	35	17,3
Provinciali	158	78,2
Sito/distretto/filiera	9	4,5
Totale	202	100

In oltre il 74% delle intese aziendali si tratta di rinnovi di integrativi, o nuovi accordi stipulati con l'azienda (15%), nei restanti casi si tratta di protocolli su temi specifici, accordi sul Fondo nuovo Competenze, Contratti di Espansione e qualche residuo accordo sul Covid. Inoltre, c'è un 3% di accordi di tipo difensivo.

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

Tabella 3 Area geografica di afferenza degli accordi

	Val. Assoluti	Val. %
Nord-ovest	240	12,5
Nord-est	256	13,3
Centro	253	13,1
Sud e Isole	131	6,8
Multiterritoriale/ Nazionale	1.044	54,3
Totale	1.924	100

Vista l'ampia incidenza dei contratti multiterritoriali o nazionali, è opportuno specificarne ulteriormente alcune caratteristiche. Si è già visto come 584 documenti riguardano grandi gruppi aziendali e, come tali, interessano diverse aree geografiche. A questi vanno aggiunti gli accordi e i protocolli nazionali di secondo livello. Volendo analizzare ulteriormente questa categoria è possibile vedere come interessi soprattutto alcuni settori, in particolare quasi tutti gli accordi firmati da Fisac sono multiterritoriali, fanno eccezioni solo quelli riferiti a sedi specifiche o di piccole compagnie assicurative. Per quanto riguarda i chimici, influiscono molto le grandi compagnie del settore energetico. I trasporti, per definizione, pur avendo sedi in

specifici territori, operano in maniera diffusa. Nelle aziende di servizi sono ricomprese anche le grandi cooperative multiservizi e diversi contratti del pubblico privato che riguardano enti che hanno diverse sedi.

Nei casi in cui, invece, c'è un riferimento territoriale, la distribuzione appare piuttosto disomogenea tra le regioni (Fig.2), con una netta prevalenza di accordi firmati da aziende dell'Emilia-Romagna e della Lombardia. In generale sembra confermarsi la concentrazione della contrattazione nel Nord Italia, com'è stato per i precedenti rapporti, e quindi- al di là delle singole percentuali è probabile che ciò evidenzi una tendenza peraltro confermata anche dai dati pubblicati dal Ministero del lavoro sulla contrattazione di produttività.

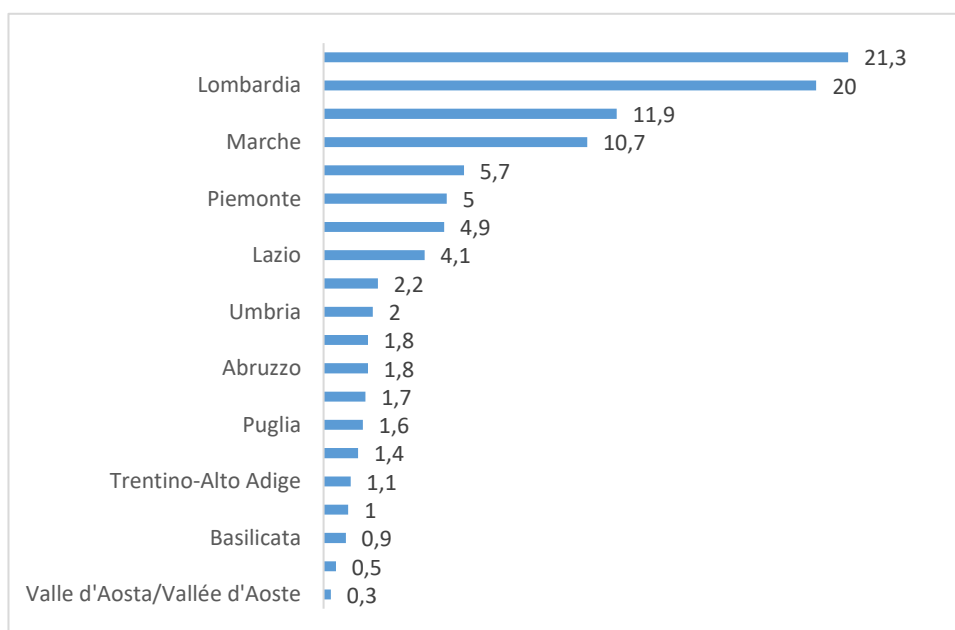


Figura 2 Distribuzione geografica degli accordi al netto dei Multiterritoriali-Nazionali (% su totale n.880)

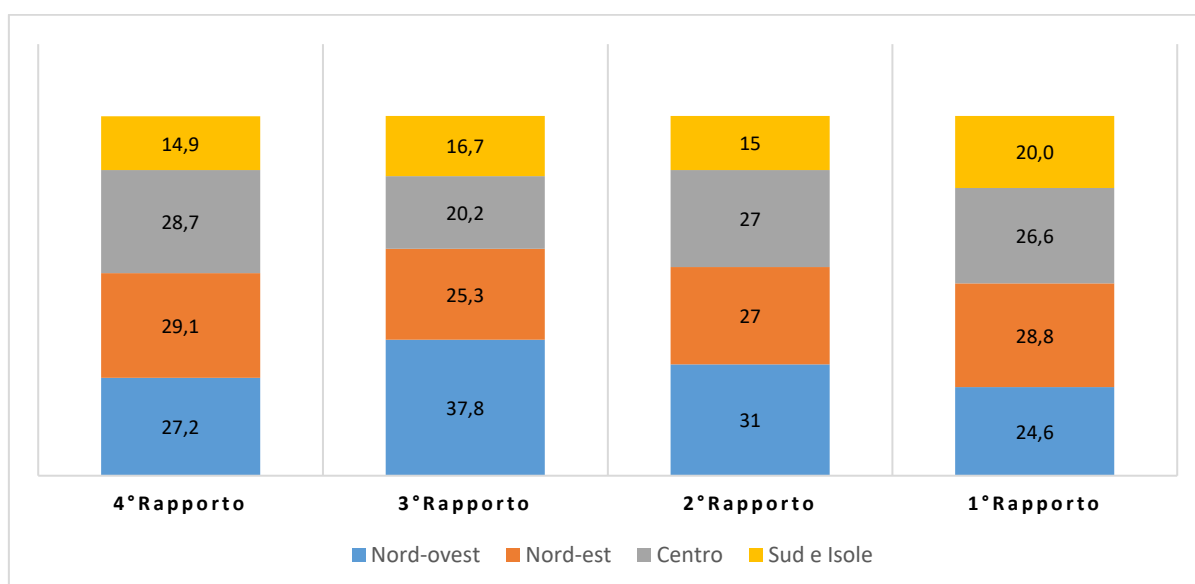


Figura 3 Distribuzione geografica degli accordi in forma aggregata e confronto dei dati rilevati sui tre rapporti (% calcolate entro il totale di accordi ogni rapporto e al netto dei multiterritoriali)

Oltre alla dimensione geografica, nella classificazione degli accordi è rilevato anche il luogo di firma, come si può vedere dalla figura che segue, questo coincide solo in parte con

l'area geografica di riferimento perché l'informazione è stata registrata anche per gli accordi multiterritoriali. E infatti, oltre alla Lombardia, la regione in cui sono stati firmati più accordi è il Lazio- Roma nello specifico. In molti di questi casi si tratta di accordi difensivi stipulati con i ministeri competenti, oltre al fatto che spesso i grandi gruppi hanno la propria sede legale nella capitale o a Milano. Va segnalato, comunque, che per circa il 17% dei documenti questo dato risulta mancante perché, anche dopo il Covid, molti tavoli di contrattazione si sono svolte da remoto.

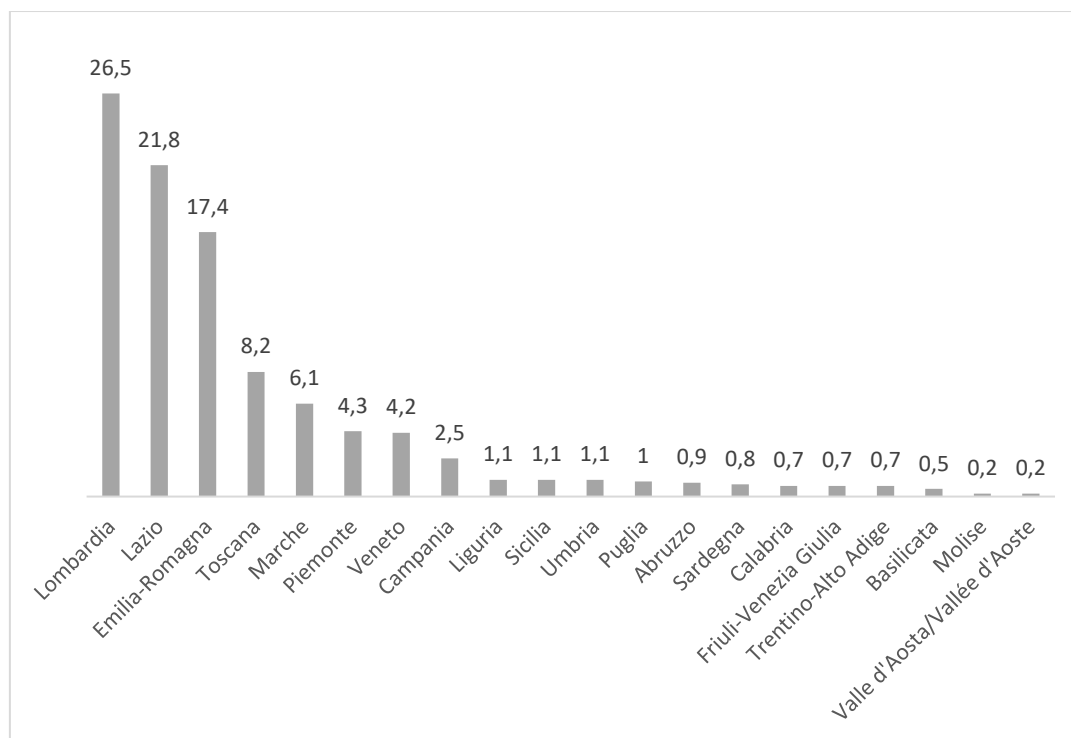


Figura 4 Distribuzione del Luogo di Firma degli accordi (% su n.1.598 accordi in cui è stato specificato)

Tutti gli accordi aziendali sono ovviamente firmati dalle aziende, e in oltre un terzo dei casi sono assistite dalle associazioni datoriali territoriali o-meno frequentemente- nazionali. Rispetto alla presenza sindacale, oltre il 44% degli accordi vede la firma delle rappresentanze sindacali unitarie, e il 20% delle Rsa<sup>1</sup>. Inoltre, circa il 4,4% degli accordi aziendali (n.75) sono stati firmati dalle sole rappresentanze dei lavoratori, senza l'assistenza delle rispettive organizzazioni sindacali. Le delegazioni e i coordinamenti sindacali sono presenti in particolare in occasione di accordi con grandi gruppi e banche. Le istituzioni e le amministrazioni pubbliche, invece, hanno partecipato principalmente alla contrattazione nei casi di accordi difensivi, ma anche a quelli di espansione. Nella categoria residuale "altro" sono ricompresi associazioni private che hanno firmato soprattutto particolari protocolli oppure rappresentanti della sicurezza che hanno partecipato ai tavoli degli accordi post Covid.

<sup>1</sup> In questi ultimi due casi la percentuale è stata calcolata non sul totale degli accordi, ma solo sul totale dei contratti aziendali (n.1.697).

Tabella 5 Tipologia parti firmatarie (% calcolata sul totale degli accordi)

	Val. Assoluti	Val. %
Rsu	757	44,4
Rsa	346	20,3
Delegazioni trattanti/coordinamenti	191	9,9
Oo.Ss. Territoriali	1.222	63,5
Oo.Ss. nazionali	842	43,8
Azienda	1.697	88,2
Associazione datoriale territoriale	475	24,7
Associazione datoriale nazionale	127	6,6
Istituzioni/amministrazioni pubbliche	42	2,2
Altro	6	0,3

Con specifico riferimento alle parti firmatarie sindacali, le tre confederazioni hanno siglato la maggior parte degli accordi; in particolare, le categorie Cgil hanno sottoscritto oltre il 98% dei documenti qui analizzati, seguiti da Cisl (82%) e Uil (73%). Va anche sottolineato in alcune contrattazioni hanno partecipato anche: Ugl- che firma soprattutto accordi del credito e assicurazioni (18%), aziende di servizi (17%), trasporti (14%)- e sindacati autonomi di categoria, in particolare il settore bancario con Fabi.

Tabella 6 Parti firmatarie sindacali (% calcolata sul totale degli accordi)

	Val. Assoluti	Val. %
Cgil	1.889	98,2
Cisl	1.581	82,2
Uil	1.406	73,1
Ugl	155	8,1
Sindacati di base (USB)	10	0,5
Sindacati autonomi di categoria	5	0,3

Rispetto alle singole federazioni Cgil, le categorie di cui è stato analizzato un maggior numero di contratti sono: Filctem, che ha visto un incremento dovuto principalmente alla proliferazione di accordi stipulati dai grandi gruppi del settore energetico, e poi Filt, Fiom, Fisac Filcams, Flai, Fillea e Slc che presentano valori abbastanza simili. Flc e Fp<sup>2</sup>, invece, presentano un numero di contratti inferiori. Ovviamente, questa distribuzione non rappresenta l'effettiva contrattazione delle singole categorie, ma è frutto di una selezione ragionata degli accordi raccolti (cfr. Nota metodologica).

Tabella 7 Parti firmatarie sindacali- dettaglio Federazioni Cgil (% calcolata sul totale degli accordi)

	Val.		Val.		
	Assoluti	Val. %	Assoluti	Val. %	
Flai	193	10	Fisac	215	11,2
Filcams	208	10,8	Filt	258	13,4
Fp	31	1,6	Flc	56	2,9
Fillea	173	9	Slc	151	7,8
Fiom	244	12,7	Nidil	34	1,8
Filctem	353	18,3	Confederale	20	1

<sup>2</sup> La Funzione Pubblica sta avviando una raccolta unica dei contratti di secondo livello e, quindi, in questa fase di inserimento dei documenti, non hanno potuto inviare un numero più sostanzioso di accordi.



La tabella che segue, invece, presenta la distribuzione rispetto ai 13 settori merceologici<sup>3</sup>. Il settore che presenta il maggior numero di accordi è quello delle aziende di servizi, che raccoglie imprese piuttosto eterogenee tra loro e trasversali rispetto alle categorie firmatarie. Ci sono, infatti, le imprese fornitrici di servizi energetici, quelle di multiservizi e altri servizi vari del terziario. In maniera coerente rispetto alla distribuzione delle categorie, seguono poi i contratti delle aziende meccaniche e di quelle dei trasporti.

Tabella 8 Distribuzione Settore Merceologico

	Val. Assoluto	Val %
Enti e Istituzioni Pubbliche	44	2,3
Commercio e Turismo	105	5,5
Meccanico	244	12,8
Chimica e Affini	215	11,3
Aziende di Servizi	293	15,4
Credito e Assicurazioni	222	11,7
Edilizia, Legno, Lapidei, Laterizi	170	8,9
Industria Agroalimentare	115	6,1
Trasporti	243	12,8
Enti e Istituzioni Private	35	1,8
Agricoltura	88	4,6
Poligrafici e Spettacolo	53	2,8
Tessile	73	3,8
Totale <sup>4</sup>	1.900	100

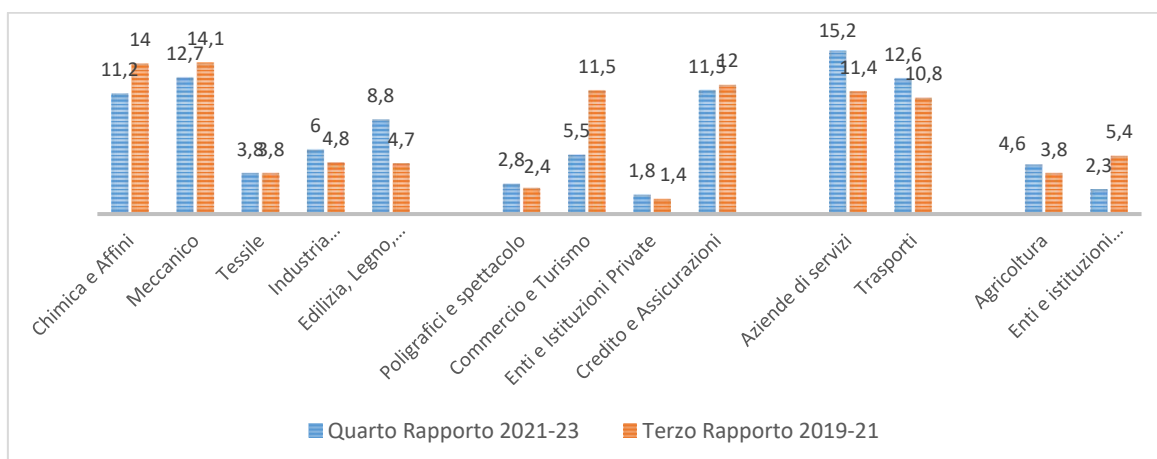


Figura 5 Distribuzione ordinata del Settore merceologico - confronto Quarto/ Terzo Rapporto (% su totale degli accordi)

Questa ripartizione è stata successivamente aggregata in cinque macro-settori per consentire una lettura più sintetica degli incroci con le altre variabili a disposizione (Tab.9). Il settore pubblico e quello dell'agricoltura sono rimasti disaggregati, perché presentano alcune specificità non riconducibili ad altri comparti<sup>5</sup>. Il terziario raccoglie gli accordi di *Poligrafici e*

<sup>3</sup> Il settore merceologico è stabilito in base all'incrocio della categoria sindacale firmataria e del codice Ateco delle aziende e si basa sulla classificazione prevista dal Cnel.

<sup>4</sup> Alcuni accordi non sono riconducibile ad alcun settore, si tratta soprattutto di protocolli o accordi confederali.

<sup>5</sup> In questa seconda classificazione gli 88 accordi afferenti al settore agricolo, che sono rimasti disaggregati perché non riconducibile a nessuno dei macro-settori, vengono considerati solo tra territoriali, perché ci sono pochissimi casi tra gli aziendali. Stesso discorso, vale per il settore pubblico che è presente solo tra gli accordi aziendali.

*Spettacolo, Commercio e Turismo, Credito e Assicurazioni, Enti o Istituzioni Private.* I servizi, oltre alle *Aziende di servizi*, comprendono i *Trasporti* e la manifattura raccoglie gli accordi di *Chimica e Affini, Meccanico, Tessile; Industria Agroalimentare, Edilizia, Legno, Lapidei e Laterizi.*

Tabella 9 Distribuzione dei macro- settori merceologici

	Val. Assoluti	Val. %
Settore pubblico	44	2,3
Terziario	415	21,8
Servizi	536	28,2
Manifattura	817	43
Agricoltura	88	4,6
Totale	1.900	100

La figura 6 riporta il dettaglio della distribuzione geografica rispetto ai vari macrosettori. Tra gli accordi multiterritoriali sono piuttosto diffusi quelli dei servizi in cui probabilmente influiscono molto i trasporti. Al Sud il settore agricolo presenta una maggiore incidenza rispetto alle altre zone geografiche, soprattutto per gli integrativi provinciali come si vedrà meglio nel capitolo 2. conferiscono a questo insieme di accordi un carattere peculiare. Tra gli accordi del Nord, e del Centro prevalgono quelli del settore manifatturiero.

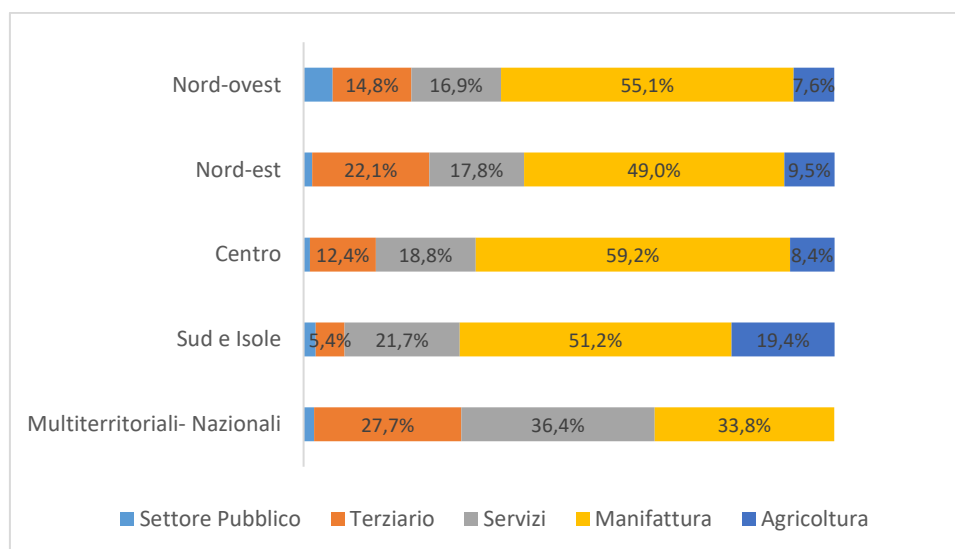


Figura 6 Distribuzione dei macrosettori rispetto alla zona geografica (% su totale entro ogni zona geografica)

## 1.2 Le Aree Tematiche

La griglia utilizzata per la classificazione delle materie trattate nei documenti si compone di 11 aree tematiche (primo livello), ognuna composta a sua volta da diversi istituti contrattuali (secondo livello) e norme specifiche o voci tematiche/temi (terzo livello). Di seguito verrà riportata una prima analisi delle aree considerando il campione complessivo (sul totale dei 1924 accordi), operando anche un confronto sui singoli anni presi a riferimento e con le distribuzioni dei precedenti rapporti. Le singole aree saranno declinate in maniera più specifica nei capitoli successivi, in cui i vari istituti e temi saranno messi in rapporto tra loro e con le variabili di contesto (dimensione aziendale, territorio, etc.).

Di seguito viene riportato il confronto tra le aree tematiche<sup>6</sup> rispetto ai tre anni presi a riferimento. Come si può vedere, ci sono aree che presentano marcate differenze tra i tre anni di riferimento, e altre che mostrano tendenze molto più simili tra loro. Più in particolare, è possibile distinguere, negli accordi del 2021, uno strascico degli effetti del Covid-19, pur tra segnali di riattivazione della contrattazione “ordinaria” ed esperienze di transizione. Ne è esempio, in particolare, la crescita consistente di accordi su trattamento economico, che non solo sono tornati su valori simili a quelli della fase pre-pandemica già nel corso del 2022, ma sono aumentati notevolmente nel 2023. Rispetto ad altri aspetti, invece, si può notare una crescita inedita della contrattazione, probabilmente anche in risposta a necessità contingenti degli ultimi due anni, come è stato per i temi relativi a salute e sicurezza. In generale, già in questa figura, sembrano delinearsi delle nuove tendenze della contrattazione di secondo livello, che emergono ancora più chiaramente se si confrontano con le percentuali delle singole aree nel corso dei vari anni di rilevazione (Fig.7).

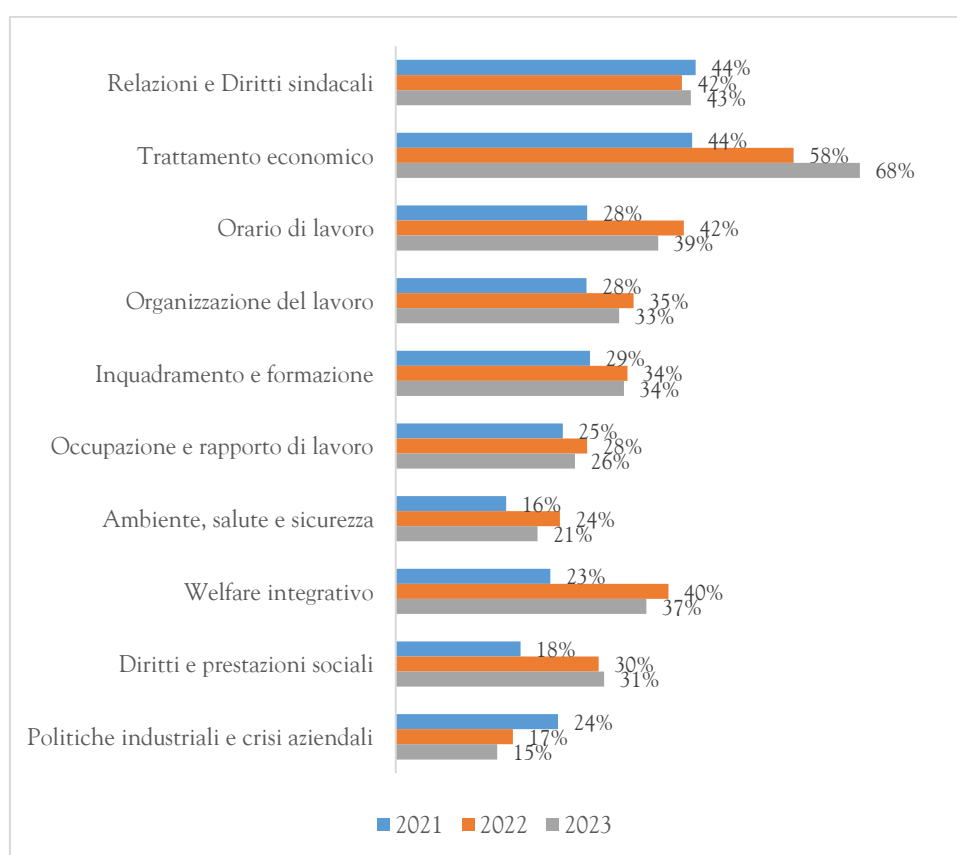


Figura 7 Distribuzioni Aree Tematiche per anno (% su totale degli accordi)

La figura che segue (Figura 8) presenta, in maniera sintetica le aree, confrontando il Primo, il Secondo, il Terzo e il Quarto rapporto sulla contrattazione di secondo livello<sup>7</sup>. Occorre anche considerare che il gruppo di contratti analizzati per il Terzo rapporto si caratterizza per una forte variabilità interna rispetto ai tre anni di riferimento, considerando che prevede tutta la

<sup>6</sup> In questa figura non è stata inserita l'area 1 relativa agli aspetti contrattuali generali perché, come si vedrà meglio in seguito si tratta di un gruppo di istituti non assimilabili tra loro e quindi non trattabili in maniera aggregata.

<sup>7</sup> Va precisato che i valori sono calcolati su campioni di diversa numerosità: 1.700 accordi per il primo rapporto, 1.887 per il secondo, 2.168 per il terzo, 1924 per il quarto. Oltre a non essere statisticamente rappresentativi, quindi, i confronti devono essere interpretati con le dovute cautele, considerando più gli andamenti tendenziali che non le singole percentuali.

contrattazione emergenziale del 2020. Ma al di là delle dovute precisazioni, ci sono sicuramente anche tendenze che emergono piuttosto chiaramente; alcune aree mostrano percentuali simili nel corso degli anni- come l'orario di lavoro, l'inquadramento e formazione e l'occupazione e rapporti di lavoro- probabilmente perché si tratta di aree tematiche che hanno una loro ricorrenza costante nella contrattazione di secondo livello. In altri casi, invece, c'è stato un deciso aumento, com'è stato per l'area dei diritti e prestazioni sociali e quella del welfare integrativo, dimostrando una sempre maggiore attenzione verso questi temi (per un ulteriore approfondimento vedi par.4.9 e 4.10). Anche le aree di organizzazione del lavoro e salute e sicurezza, hanno visto un netto aumento rispetto alle precedenti rilevazioni, in questo caso ciò potrebbe essere dovuto alla prosecuzione della "spinta" data dalla pandemia a questi temi; nel caso dell'organizzazione soprattutto per l'aumento della contrattazione sullo smart working, mentre per SSL per la maggiore attenzione verso la prevenzione e il ruolo dei rappresentanti per la sicurezza. Infine, va segnalato come il trattamento economico non solo sia tornato a essere l'argomento più trattato nei contratti di secondo livello, ma abbia visto anche un deciso aumento percentuale, in gran parte dovuto agli accordi sul premio ma anche a un incremento della contrattazione sugli importi fissi e una tantum. (Cfr. par.4.3)

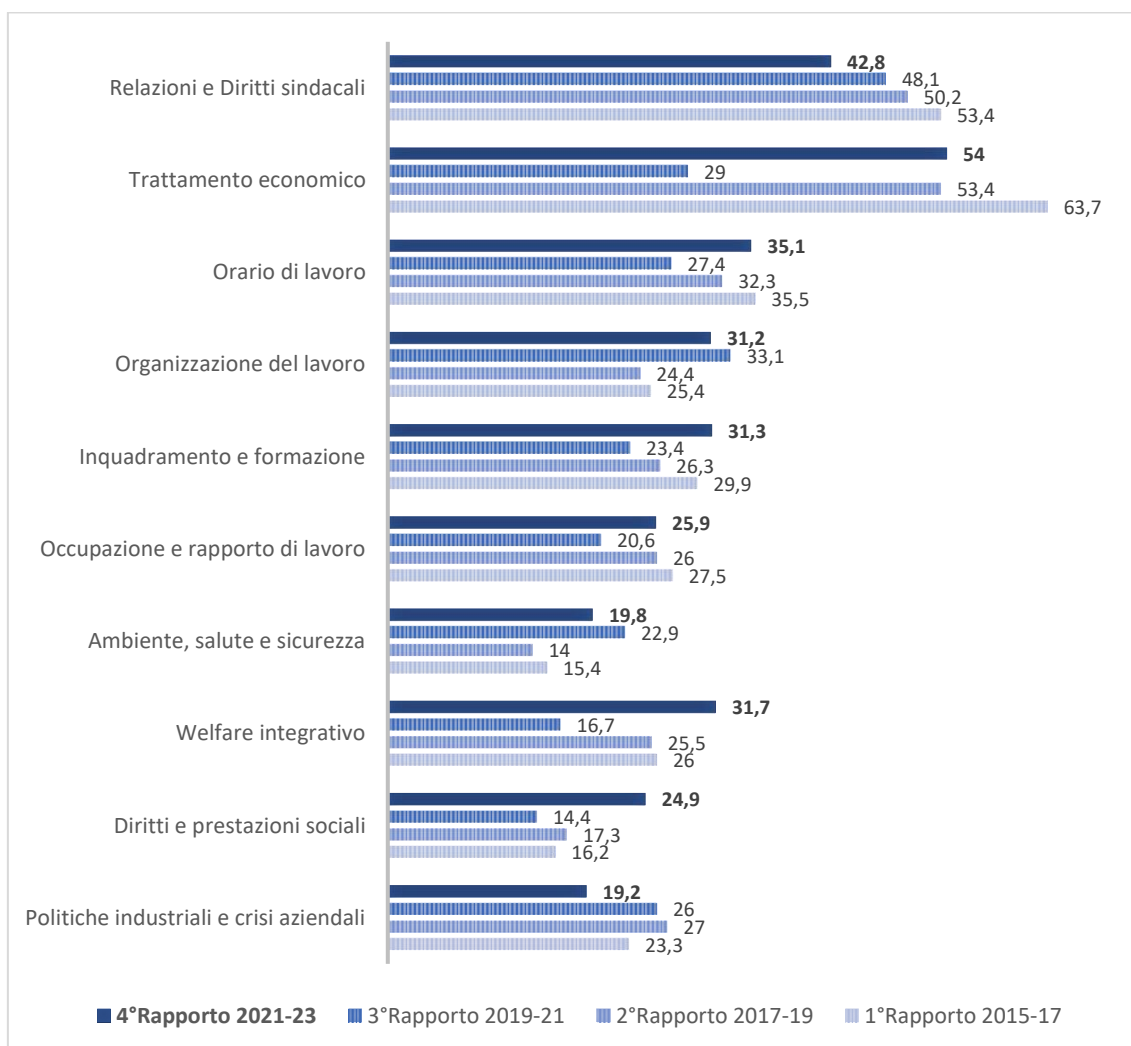


Figura 8 Distribuzioni Aree Tematiche per il primo, secondo, terzo e quarto rapporto (% su totale degli accordi di ogni rapporto)

### ***La copertura della contrattazione di Secondo livello<sup>8</sup>***

Sullo sfondo persiste lo stato di criticità che, nel complesso, investe il grado di copertura del secondo livello contrattuale, per numero e percentuali - sia di aziende che di dipendenti - nel settore privato. Com'è noto, si tratta da sempre di un dato difficile da precisare, con l'esattezza con la quale - ad esempio - viene rilevato e reso pubblico in paesi come la Francia o la Spagna, dove esistono obblighi generalizzati di comunicazione a riguardo. Da noi, ciò è previsto - dal 2015-16 - nei soli casi in cui le aziende intendono accedere alla detassazione dei premi di produttività. E dunque, solo per una quota limitata dell'universo della contrattazione aziendale, per non dire di quella potenziale, assai più vasta. A tale scopo, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali fornisce un suo *Report deposito contratti*, con tutte le elaborazioni sui testi acquisti. Alla data del 15 gennaio 2024, risultavano complessivamente pervenuti 91.905 contratti, dei quali però solo 9.421 attivi; 7.892 aziendali e 1.529 territoriali. Lievi incrementi si sono registrati nell'arco dei pochi mesi successivi. Nella stragrande maggioranza dei casi (7.446) si tratta di accordi che si propongono di conseguire obiettivi di produttività, 5.777 di redditività, 4.752 di qualità, laddove 5.758 prevedono misure di welfare aziendale e 1.023 piani di partecipazione. Ebbene, il numero di lavoratori beneficiari di queste misure risulterebbe pari a 2.907.405, in nettissima maggioranza concentrati al Nord (88%) - contro il 10% del Centro e appena il 2% al Sud - ed una prevalenza dei servizi (60%) rispetto a industria (39%) e agricoltura (1%). L'INAPP, elaborando questi dati, ha stimato in meno del 10% (9,5%), sugli occupati totali, il numero medio di dipendenti beneficiari di questi accordi sul PdR, con enormi differenze - come già per la distribuzione geografica - fra i diversi settori, con un massimo nel settore della fornitura di energia elettrica e gas (40,5%), e un minimo in quello di agricoltura, silvicoltura e pesca (0,1%), con percentuali al di sotto della media nelle costruzioni (4,9%), del commercio (5,7%), del trasporto e magazzinaggio (8%). Una indagine di Federmeccanica sul lavoro nell'industria metalmeccanica, per gli anni 2016 e 2017, aveva calcolato una copertura totale pari al 34% delle imprese e del 68,7% degli addetti, ma nelle aziende al di sotto dei 100 dipendenti, le quote relative agli addetti calvano rispettivamente al 37% - fra 51 e 100 - e al 16,5%, fino a 50 dipendenti. Cifre analoghe potrebbero ricavarsi da altri settori a più elevata dimensione media delle aziende, nonché della sindacalizzazione. Ad esempio, nei settori dell'energia, o della chimica-farmaceutica.

L'Istat, dal canto suo, ha reso disponibile il dato secondo cui, ad applicare un contratto collettivo aziendale, sarebbe il 23,1% delle aziende del settore privato con meno di dieci dipendenti, con l'esclusione del solo settore agricolo. Per una platea di lavoratori pari al 55,1% del totale di quella quota - circoscritta - rientrante nel duplice filtro, settoriale e dimensionale. La dimensione aziendale si conferma decisiva sulla diffusione del secondo livello negoziale, anche in conseguenza della possibilità o meno di poter eleggere rappresentanze sindacali dotate del potere di esigerlo.

Di gran lunga meno roseo il quadro offerto dall'Inapp, nelle sue elaborazioni sullo stato di salute della contrattazione collettiva in Italia. Si tratta di una ricognizione effettuata su un campione rappresentativo di circa 30.000 società di persone e società di capitali operanti nel settore privato, escluso quello agricolo. Da questa *Rilevazione Imprese e Lavoro* (RIL) risulta che la quota di imprese che nel 2022 - ultimo anno preso in esame - applicavano il 2° livello contrattuale era pari ad appena il 4,1% del campione. E per giunta in lieve crescita rispetto ai

---

<sup>8</sup> A cura di Salvo Leonardi, Fondazione Di Vittorio.

tre periodi precedenti già indagati, dove aveva oscillato fra un minimo del 2,8% nel 2015, del 3,4% nel 2010 e il 3,5% nel 2018.

Dati ed elaborazioni di una decina di anni fa (Cnel-Istat, 2016) stimavano una diffusione complessiva intorno al 21% delle imprese rilevate, su un campione di 13.400 imprese, sempre nel settore privato e con oltre 10 dipendenti. Dato confermato nel Country Report della Commissione Europea relativa al 2019.

Tutto ciò attesta la perdurante problematicità per la limitata copertura della contrattazione di secondo livello e per la parzialità quindi di un intervento integrativo per la dimensione salariale e per le altre tematiche contrattuali. Si consideri che, sempre secondo dati elaborati dall'INAPP, il 56% dei dipendenti a bassa retribuzione lavora proprio in aziende con meno di 10 dipendenti, laddove alla maggioranza assoluta di dipendenti – priva in ogni caso di contrattazione decentrata – non rimane che il solo CCNL. Col suo scopo salariale che le controparti intendono spingere verso la mera salvaguardia del potere d'acquisto, per giunta a vario grado insidiato da vecchi e nuovi fattori erosivi (durata della vigenza, ritardi nei rinnovi, contratti pirata, esclusione dei beni energetici dal calcolo dell'IPCA e dinamiche settoriali). Nessuna fra le svariate incentivazioni sperimentate nell'arco di tre decenni – dalla contrattazione territoriale alla decontribuzione e alle agevolazioni fiscali – è finora porsa in grado di rimediare all'inadeguata diffusione del secondo livello contrattuale. Inficiando, in ragione di tale scarto, la tenuta stessa dell'intero sistema contrattuale. Anche con questi elementi si spiegano in grande parte quei dati – su dinamica salariale e della produttività – che tanto in questi anni hanno indebolito, comparativamente e in dato assoluto, la condizione lavorativa e produttiva del nostro paese.

## 2. La contrattazione territoriale

### 2.1 Aspetti generali degli accordi territoriali

Per le peculiarità settoriali e tematiche che la caratterizzano, è utile trattare separatamente la contrattazione territoriale che, come si è visto, conta in tutto 202 contratti, perlopiù di natura provinciale. Circa la metà di questi documenti è stata firmata nel 2021.

Tabella 10 Tipi di accordi territoriali

	Val. Assoluti	Val. %
Regionali	35	17,3
Provinciali	158	78,2
Sito/distretto/filiera	7	3,5
Altro	2	1
Totale	202	100

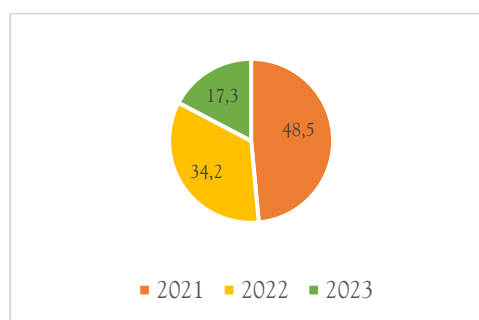


Figura 9 Anno di firma degli accordi territoriali

Questo tipo di accordi, che ha sempre un riferimento geografico, è prevalentemente riferito alle regioni del Nord, anche se circa un terzo dei contratti territoriali è stato firmato al centro, in particolare in Toscana. Va anche sottolineato che oltre un quarto di questo gruppo di accordi riguarda territori meridionali, in particolare si tratta di molti rinnovi del settore agricolo

e edile. In generale, per questo specifico gruppo di accordi la distribuzione rispetto ai territori, risulta più omogenea rispetto al totale del campione.

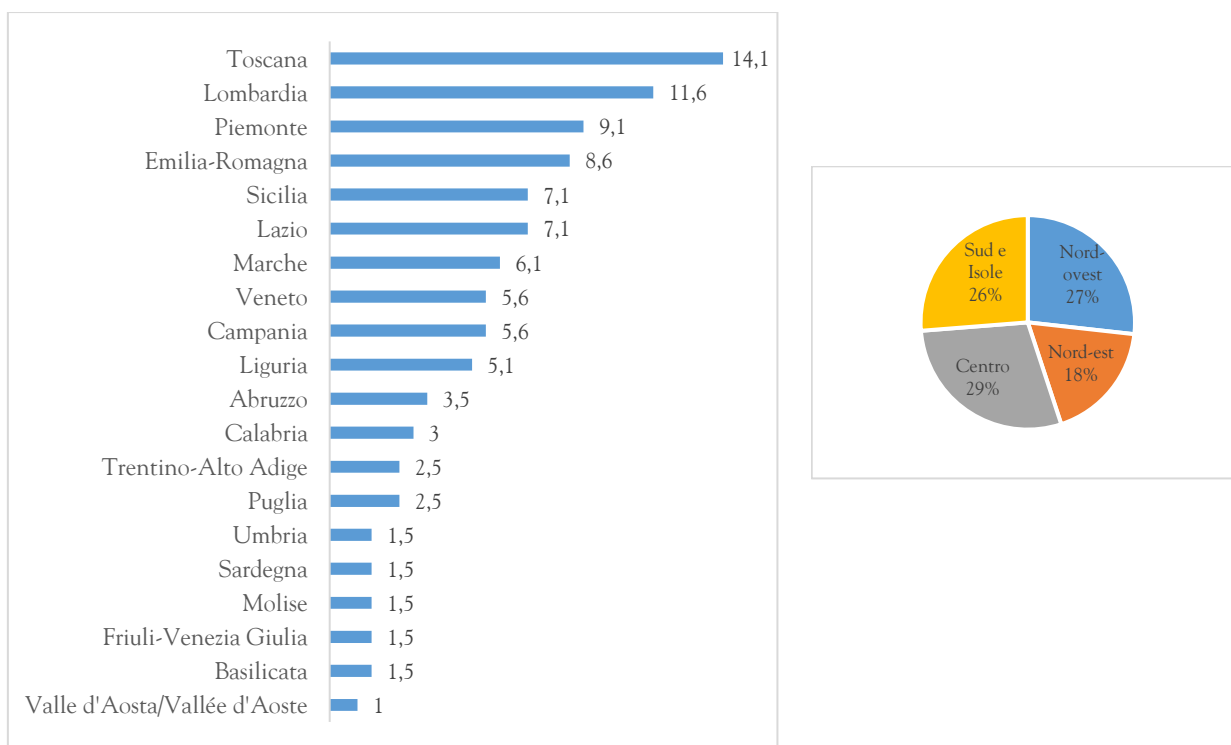


Figura 10 Ripartizione geografica degli accordi territoriali (% entro il totale di accordi territoriali)

Per quanto riguarda il settore, si può vedere come i territoriali interessino principalmente il comparto edile e questo perché nel corso del 2022 si è aperta la stagione dei rinnovi; così come nel 2021 ci sono stati molti rinnovi dei contratti provinciali del comparto agricolo.

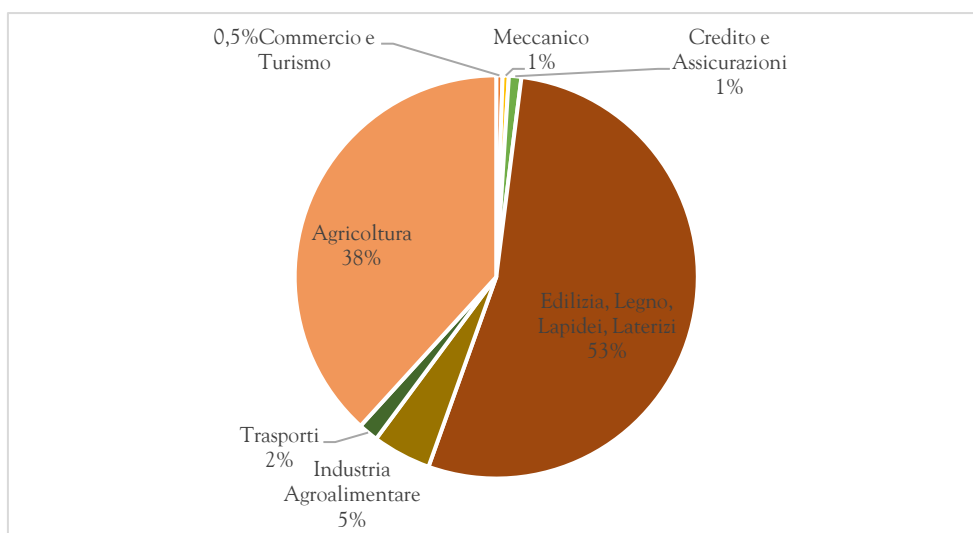


Figura 11 Settore merceologico Accordi territoriali (val.%)

La tabella 7 mostra il dettaglio del tipo di accordo rispetto alla categoria sindacale. Come già anticipato dai dati sul settore, le categorie che firmano il maggior numero di accordi territoriali sono Fillea e Flai. Le altre categorie presentano valori residuali, mentre per i contratti a firma confederale, si tratta per lo più di accordi provinciali sul Fondo nuove competenze (FNC), oltre ad alcuni protocolli e accordi quadro.

Tabella 11 Categoria sindacale degli accordi territoriali

	Val. Assoluti	Val. %
<i>Flai</i>	82	40,6%
<i>Filcams</i>	2	1,0%
<i>Fillea</i>	104	51,5%
<i>Fiom</i>	2	1,0%
<i>Filctem</i>	1	0,5%
<i>Fisac</i>	2	1,0%
<i>Filt</i>	4	2,0%
<i>Slc</i>	1	0,5%
<i>Confederale</i>	11	5,4%

## 2.2 I temi trattati negli accordi territoriali

Per quanto riguarda i temi degli accordi si possono notare alcune differenze rispetto al resto del campione. Le relazioni industriali e trattamento economico sono le aree più diffuse, e si contraddistinguono per percentuali più elevate rispetto al totale degli accordi. Questo in parte è dovuto alla maggiore variabilità dei temi che contraddistingue il campione complessivo, ma anche alla particolare diffusione che alcuni istituti di queste aree hanno tra i territoriali.

L'area relativa all'occupazione è particolarmente diffusa soprattutto perché ci sono diversi accordi territoriali che trattano di tipologia contrattuale e di assunzioni e di gestione degli appalti. Mentre sono poco diffusi gli accordi che trattano di organizzazione del lavoro-declinata soprattutto come prestazioni.

Per quanto riguarda il trattamento economico, in circa la metà di questi accordi si tratta di EVR o di altre forme variabili di retribuzione, ma va anche sottolineato come circa il 40% dei territoriali prevede riferimenti a elementi fissi della retribuzione e il 42% a indennità o maggiorazioni.

Poco meno della metà di questi accordi, poi, tratta temi relativi welfare (ovviamente qui ci si riferisce- per definizione- a welfare di tipo contrattuale e non aziendale).

Tabella 12 Distribuzioni di frequenza delle aree tematiche degli accordi territoriali (% calcolate entro il tot. di accordi territoriali)

	Val. Assoluti	Val. %
<i>Relazioni e Diritti sindacali</i>	146	72,3
<i>Trattamento economico</i>	166	82,2
<i>Orario di lavoro</i>	83	41,1
<i>Organizzazione del lavoro</i>	37	18,3
<i>Inquadramento e formazione</i>	95	47
<i>Occupazione e rapporto di lavoro</i>	95	47
<i>Ambiente, salute e sicurezza</i>	79	39,1
<i>Welfare integrativo</i>	88	43,6
<i>Diritti e prestazioni sociali</i>	65	32,2
<i>Politiche industriali e crisi aziendali</i>	14	6,9



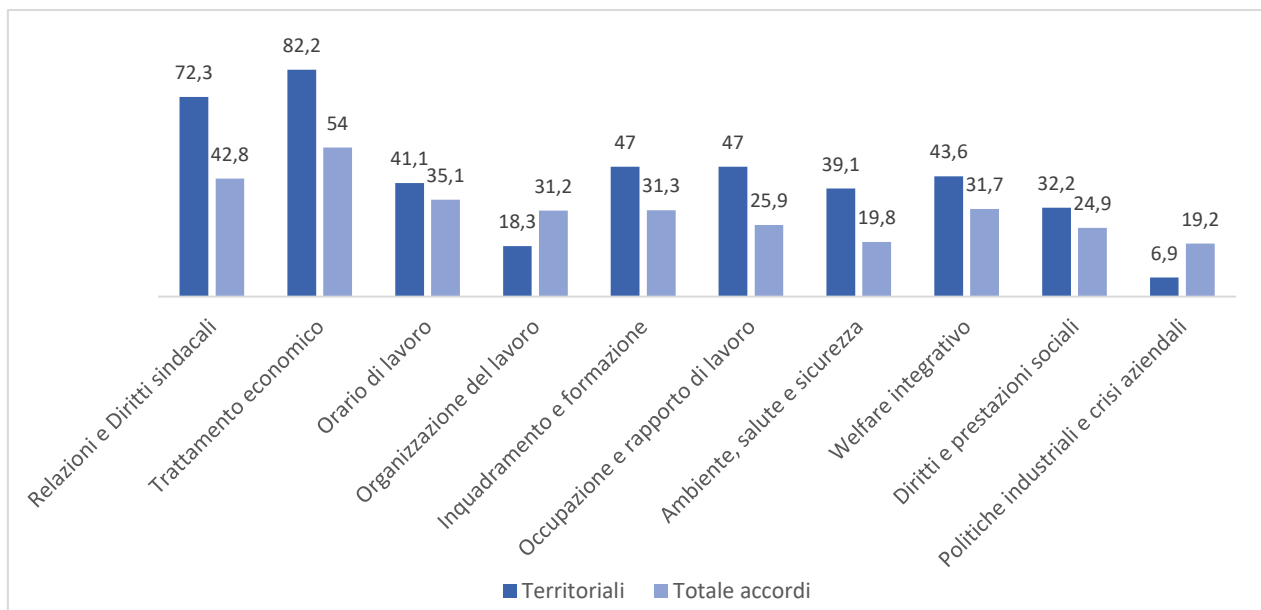


Figura 12 Ordinamento delle aree tematiche degli accordi territoriali e confronto con la distribuzione dell'intero campione (val.%)

Come si è visto, una delle aree che ricorre più frequentemente è quella relativa a diritti e relazioni sindacali, incrementata in particolare da aspetti partecipativi come *Commissioni paritetiche* (33%) e *Esame congiunto* (24%). Tuttavia, l'istituto più diffuso dell'area è quello della bilateralità che compare in oltre il 60% degli accordi territoriali, anche se nei soli settori di edilizia e agricoltura.

Tabella 13 Istituti contrattuali Area Relazioni e Diritti sindacali per gli accordi territoriali

	Val. Assoluti	Val. %
Rappresentanze sindacali	46	22,8
Diritti sindacali individuali	8	4
Commissioni/Osservatori	67	33,2
Coinvolgimento e partecipazione	49	24,3
Responsabilità sociale d'impresa	3	1,5
Bilateralità	122	60,4

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

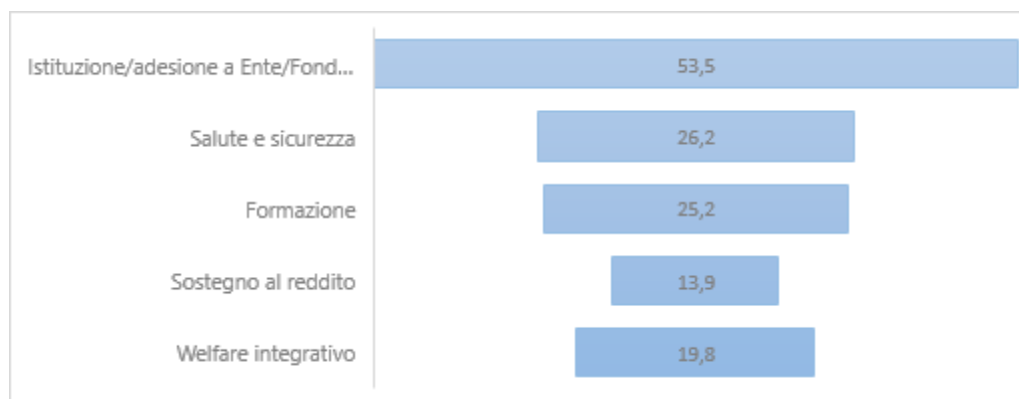


Figura 13 Distribuzione dei temi relativi a Bilateralità negli accordi territoriali (Val.%)

Come è stato già anticipato, il 2022 ha visto il rinnovo di molti accordi provinciali del settore edile, in particolare sono stati raccolti e analizzati 102 di questi documenti. A differenza di tutti gli altri gruppi di accordi contenuti nell'Osservatorio, in questo caso c'è una maggiore uniformità nella distribuzione rispetto alla zona geografica, anche se con una prevalenza di accordi del Nord.

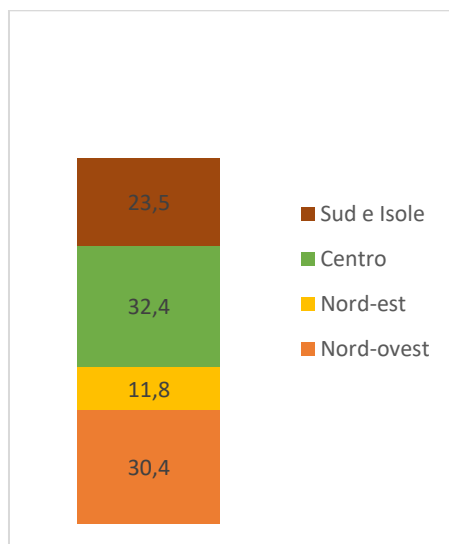


Figura 14 Distribuzione dei Contratti provinciali Edili rispetto alla zona geografica

Per quanto riguarda i temi, invece, si può vedere come ci sia una maggiore concentrazione soprattutto su alcuni aspetti, primo fra tutti il trattamento economico, che viene trattato in quasi la metà di questi contratti, ma questo non stupisce se si considera che la retribuzione contrattata a livello provinciale nel comparto agricolo integra quella stabilita dal contratto nazionale di riferimento. Le altre questioni fondamentali, affrontate da circa due terzi di questi accordi, riguardano l'inquadramento e la definizione delle mansioni e le relazioni sindacali (soprattutto le commissioni paritetiche e le prestazioni bilaterali).

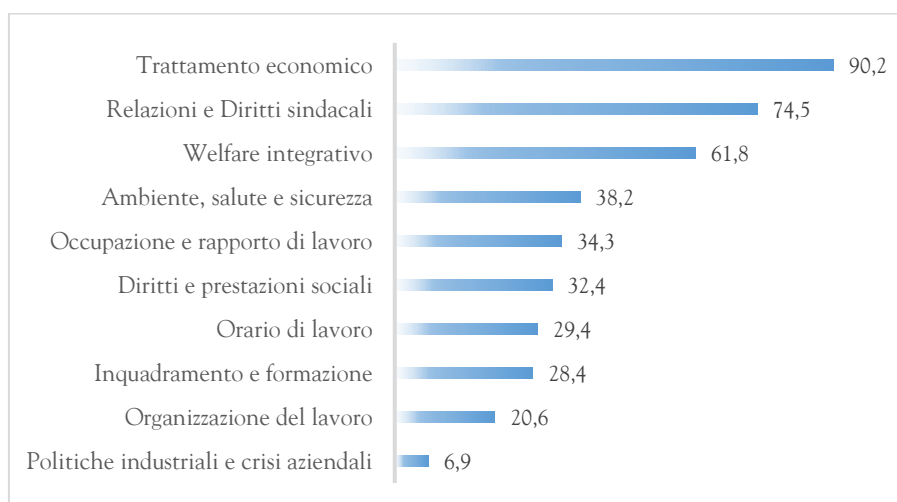


Figura 15 Ordinamento delle aree tematiche degli accordi provinciali dell'agricoltura

## 2.3 Accordi di altro tipo<sup>9</sup>

Come si è visto in precedenza, circa 25 accordi, per le peculiarità che li caratterizzavano non potevano essere classificati né come aziendali, né come territoriali (in calce al paragrafo viene riportata la lista completa).

Tra questi, diversi riguardano ancora l'emergenza pandemica e il tentativo di accelerare la ripresa e mitigare, seppur in minima parte, l'impatto economico subito dai lavoratori. Rientrano in questa casistica l'accordo sul Turismo, con Uniontessili e sui lavoratori in somministrazione.

*“Le Parti convengono di attivare, attraverso EBIT, in via eccezionale e a valere per l'anno 2021, il seguente contributo di solidarietà quale aiuto volto a rispondere alla situazione di più grave necessità, riferito ai lavoratori posti in Cassa Integrazione Guadagni in Deroga o in Fondo Integrazione Salariale, in forza delle disposizioni di cui al Decreto Legge 02.03.2020 n. 9 e al Decreto Legge 17.03.2020 n. 18. e successivi;*

*Il predetto contributo, che non potrà superare i 300 euro lordi pro-capite, è riconosciuto in favore dei lavoratori che siano stati posti in Cassa Integrazione Guadagni in Deroga o in Fondo Integrazione Salariale nel periodo 1/4/2020-31/3/2021, con almeno 18 settimane, anche non consecutive, di sospensione dell'attività lavorativa a zero ore.” (FEDERTURISMO)*

Sul fronte della sicurezza e della legalità, viene proseguita la consolidata pratica contrattuale con la stesura di protocolli con gli enti locali (Torino, Toscana).

*“Particolare attenzione dovrà essere dedicata al contrasto di qualsiasi fenomeno di natura delittuosa che possa interessare i cantieri sotto il profilo della sicurezza e della regolarità dei lavoratori impiegati, con particolare riguardo ai lavoratori immigrati e alle problematiche connesse (somministrazione illecita di manodopera, utilizzo di lavoratori privi di titolo di soggiorno ed altre forme di illecito).” (Protocollo Sicurezza Nei Cantieri Torino 2022)*

Anche se in numero limitato, compaiono tipologie di accordi interessanti che hanno stimolato la discussione nella contrattazione di secondo livello. L'esempio forse più significativo viene dagli accordi sul "pezzo" di filiera logistica AMAZON. A valle di un importante accordo siglato al ministero, è stata possibile la contrattazione a livello regionale (Emilia Romagna) che ha assicurato un PDR (Premio Di Risultato) ai lavoratori a tempo indeterminato e determinato dell'ultimo miglio.

*“È pertanto interesse delle parti stipulare un Accordo che uniformi i trattamenti economici e contrattuali del personale delle aziende aderenti ad Assoespressi che operano nella distribuzione dell'ultimo miglio per Amazon Italia Transport srl.”*

*“Tale richiesta di incontro aveva ad oggetto un confronto relativo all'Art. 18 dell'Accordo per aziende aderenti ad Assoespressi che operano nella distribuzione ultimo miglio per Amazon Italia Transport S.r.l. sottoscritto in data 23 novembre 2021 e ratificato presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali in data 16 febbraio 2022.”*

Tale articolo introduce un Premio di Risultato (di seguito PDR). In particolare, l'Articolo dispone che:

---

<sup>9</sup> A cura di Fabio De Mattia, Cgil Nazionale.

*"Le parti concordano l'introduzione, a partire dal 1 ° gennaio 2022, in ogni azienda, di un premio di risultato contrattato composto da parametri della qualità del servizio e del livello del servizio. Tale premio verrà istituito a livello collettivo di station per azienda. (Accordo Integrativo Per Driver Amazon Assoespressi – 2022)*

Le dichiarazioni congiunte e gli impegni delle controparti a contrastare la violenza di genere acquisiscono non solo un'importante svolta culturale, ma trainano in maniera significativa la contrattazione decentrata, che fa proprio questo impegno declinandolo negli accordi aziendali.

*"Per promuovere una cultura rivolta al contrasto della violenza maschile sulle donne, per sostenere le donne vittime di violenza e prevenire forme di molestie sessuali nei luoghi di lavoro Federmeccanica, Assital e Fim, Fiom, Uilm, con il CCNL del 5 febbraio 2021 hanno concordato, nel campo di attività della Commissione Nazionale per le pari opportunità, di avviare iniziative di sensibilizzazione finalizzate a favorire relazioni interpersonali fondate sulla correttezza reciproca, e più in generale, a sviluppare e consolidare una cultura del rispetto della dignità della donna."*

*"le Parti stipulanti ribadiscono il proprio impegno contro le violenze di genere e a contribuire alla diffusione di una cultura di contrasto a questo inaccettabile problema sociale."* (Dichiarazione Federmeccanica Violenza Sulle Donne 2021).

Abbiamo anche presente nel settore assicurativo delle linee guida per il ricorso sempre più frequente al lavoro agile. Un intervento utile ad evitare un proliferare di trattamenti differenziati nell'introduzione di questo strumento nell'organizzazione del lavoro.

*"Tramite il Lavoro Agile, che favorisce una maggiore autonomia, responsabilizzazione e orientamento ai risultati da parte dei lavoratori, si apre la possibilità di una differente modalità di concepire la prestazione lavorativa, in cui la tecnologia introduce nuove opportunità che spingono a ripensare gli spazi, l'organizzazione e l'acquisizione dei risultati. Si crea così uno spazio nuovo nel work life balance, dove da una parte si favorisce la produttività del lavoro e dall'altra una migliore organizzazione dei tempi di vita e lavoro."* (Linee Guida Lavoro Agile Settore Assicurazioni- Ania)

<b>Accordi di Altro tipo</b>
Protocollo D'intesa Politiche Sociali Comune Di Termini Imerese 2021
Protocollo Legalità Edilizia Toscana 2022
Accordo Pdr Per Driver Amazon Assoespressi - Emilia Romagna2022
Protocollo Alleanza Per La Ripartenza Regione Lombardia2021
Protocollo Sicurezza Nei Cantieri Torino 2022
Accordo Fondo Solidarietà Somministrati 2021
Accordo Commissione Partitica Assolavoro 2021
Accordo Covid Assosomm 2021
Accordo Federalberghi Promozione Vaccinazione Covid
Accordo Bilateralità Turismo 2021
Protocollo Intesa Federalberghi 2021
Dichiarazione Federmeccanica Violenza Sulle Donne 2021
Linee Guida Lavoro Agile Settore Assicurazioni- Ania
Accordo Aggiornamento Protocollo Covid Ania 2021
Protocollo Per Donne Vittime Di Violenza Ania 2021
Integrazione Protocollo Covid 19 Federcasse- Credito Cooperativo
Protocollo Formazione In Presenza Ania 2021
Linee Guida Lavoro Agile Ania 2021
Accordo Sindacale Agenti Professionisti Di Assicurazioni
Accordo Agibilità Sindacale Bcc Federcasse 2021
Accordo Mog Assolavoro 2021
Accordo Integrativo Per Driver Amazon Assoespressi - 2022
Accordo Integrativo Confarca 2021
Accordo Nazionale Assoespressi 2021
Accordo Confapi Uniontessile 2021

### 3. Le Caratteristiche delle Aziende

La piattaforma informatica per l'inserimento degli accordi è dotata di una sezione specifica per registrare le informazioni delle aziende firmatarie<sup>10</sup>. In particolare, oltre al nome dell'impresa, viene rilevato: il codice Ateco (utilizzato per stabilire il settore), la forma societaria, il numero di addetti e l'anno in cui questo dato è stato registrato, la nazionalità dell'azienda controllante, il fatturato dell'azienda e il relativo anno di riferimento. Gli accordi analizzati in questo quanto rapporto interessano in tutto **896** soggetti tra imprese proprie, istituzioni pubbliche ed enti di varia natura.

Per avere un'idea più precisa delle caratteristiche aziendali, i dati presentati in questo capitolo si riferiscono a una matrice ricostruita in cui i casi utilizzati come base di analisi sono le aziende e non gli accordi (cfr. Nota metodologica). Per questo si farà sempre riferimento al totale aziende e non al totale accordi<sup>11</sup>.

Per quanto riguarda la forma societaria, La forma più diffusa è la Società per azioni, che rappresenta oltre la metà delle aziende; seguono Srl (30%) e Società cooperative (7,1%), prevalentemente afferenti ai servizi. Una quota residuale è rappresentata da altre forme aziendali- per lo più fondazioni e associazioni private- e Istituzioni pubbliche. Oltre il 76% delle aziende sono italiane; le imprese controllate da gruppi esteri e sono perlopiù del settore manifatturiero.

Tabella 14 Distribuzione delle aziende per tipo di società e nazionalità

	Val. Assoluti	Val. %
Spa	522	58,3
Srl	267	29,8
Cooperativa	64	7,1
Enti e istituzioni pubbliche/ Altro	43	4,8
Italiana	605	76,2
Estera	189	23,8

Circa il 48% delle aziende ha più sedi sul territorio nazionale, mentre quelle che hanno uno specifico riferimento geografico si ripartiscono in maniera più equa con la sola eccezione del Sud e Isole che conta un numero inferiore di imprese presenti nel nostro archivio, coerentemente con la scarsa incidenza a livello contrattuale.

<sup>10</sup> Per ogni accordo aziendale inserito è stato possibile specificare una serie di dati riferiti all'azienda firmataria ricavati dalla piattaforma Aida – Bureau van Dijk.

<sup>11</sup> Più in particolare, è stata ottenuta una matrice aziende, ognuna delle quali presenta almeno un accordo, fino a un massimo di 32 documenti per una singola impresa. In questo modo le informazioni ricavate da questi dati non risultano alterate dal numero di accordi, che è maggiore per le aziende più grandi.

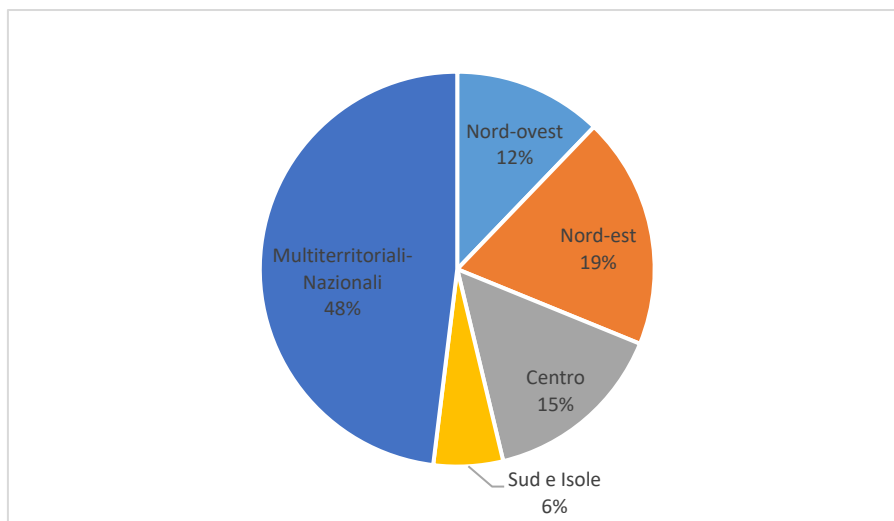


Figura 16 Ripartizione geografica delle aziende (% sul totale aziende)

La maggior parte delle aziende sono del settore meccanico e, in generale, le aziende del manifatturiero, sono circa il 47% del totale. Seguono le aziende dei servizi, che sono piuttosto numerose sia per il numero di aziende di servizi (in particolare quelle del settore energetico e della distribuzione gas/acqua) sia per quelle del trasporto (che ricomprendono logistica e trasporti). Residuale è il numero di aziende dei settori pubblico e agricolo, perché, come si è visto, questa categoria interessa maggiormente gli accordi territoriali.

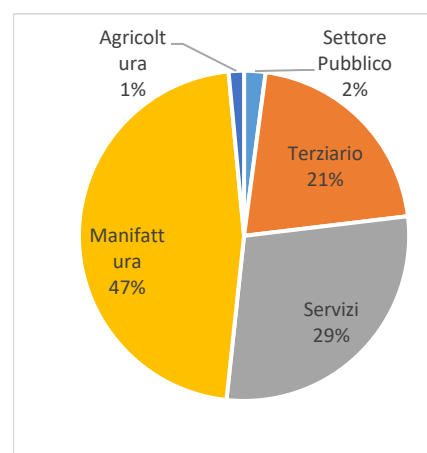
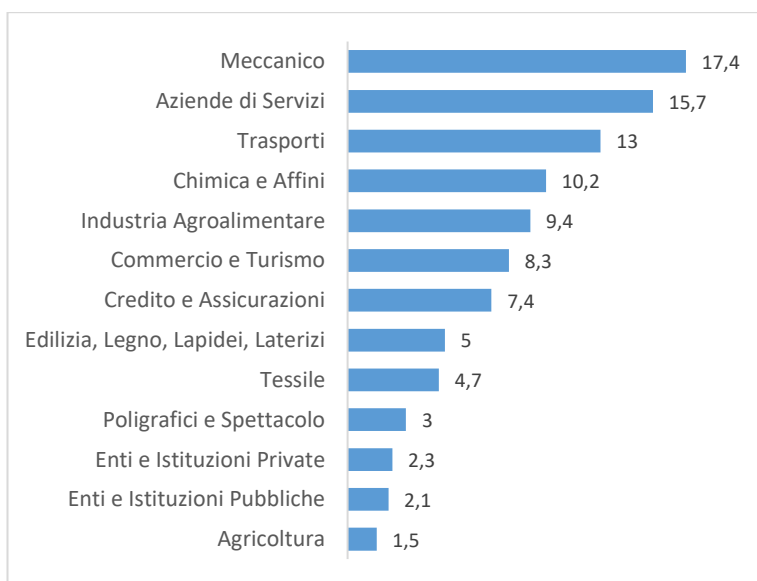


Figura 17 Settore (aggregato e non) delle aziende (% sul totale aziende)

Un aspetto interessante da indagare a proposito delle aziende è il numero di lavoratori interessati dagli effetti degli accordi analizzati. La piattaforma Aida – Bureau van Dijk- da cui questo dato è stato ricavato – fornisce questa informazione solo per le imprese, di conseguenza non sono state considerati né gli enti pubblici, né i soggetti presenti nella categoria *Altro*.

Considerando, quindi, solo le 854 aziende di cui è stato possibile ricavare questo dato, i lavoratori interessati dagli accordi sono circa 1.247.848, con un numero medio di addetti per azienda di 1.460, ma come si può vedere dalle tabelle che segue ci sono importanti differenze rispetto a zona geografica e settore. Le aziende con più sedi sono ovviamente quelle che

occupano il maggior numero di lavoratori, ma anche le imprese del Centro e del Nord ovest, impiegano un numero consistente di lavoratori.

Tabella 15 Numero e Media di lavoratori per zona geografica

	Numero Di Lavoratori	Media N° Addetti	N° Aziende
Nord-ovest	70.892	762,3	93
Nord-est	58.553	357,0	164
Centro	99.680	760,9	131
Sud e Isole	25.106	523,0	48
Nazionale- Multiterritoriale	993.617	2.377,1	418

Per quanto riguarda il settore, invece, quello che raccoglie il maggior numero di lavoratori è il Terziario, trascinato da Credito e Assicurazioni (3.223) e da Commercio e Turismo (1.542). Molto alto è anche il numero di lavoratori medi per i Servizi che si caratterizzano per aziende dei trasporti e dei servizi. Nella Manifattura invece il Meccanico è il settore con il numero medio di lavoratori maggiore (1.187).

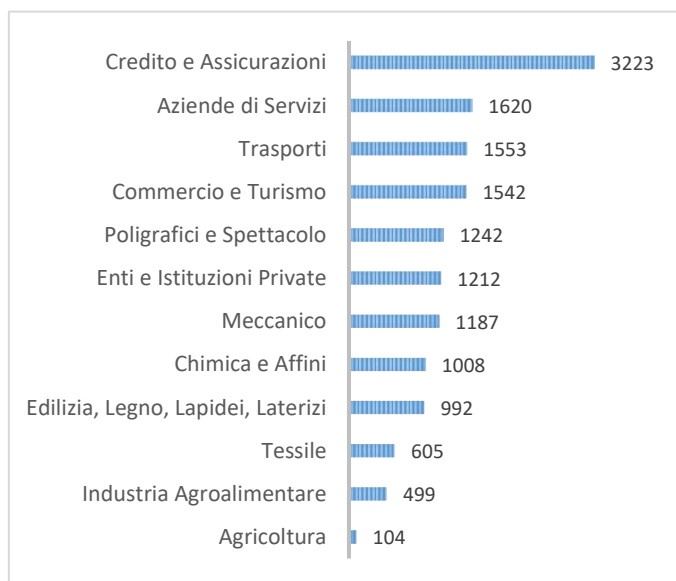


Figura 18 Media addetti per settore

Tabella 16 Numero e Media di lavoratori per macro settore

	Numero Di Lavoratori	Media N° Addetti	N° Aziende
Terziario	460.474	2677,174	172
Manifattura	391.062	1589,683	246
Servizi	387.508	931,5096	416
Agricoltura	1.245	103,75	12

Il numero di addetti è stato anche ripartito in cinque classi, in cui prevalgono numericamente le medie imprese (Cfr. tab.17).

Tabella 17 Ripartizione in classi del numero di addetti (Dimensione aziendale)

	Val. Assoluti	Val. %
Piccolissime imprese (fino a 19 addetti)	59	6,9
Piccole imprese (tra 20 e 49 addetti)	74	8,7
Medie Imprese (tra 50 e 249 addetti)	281	32,9
Medio grandi imprese (tra 250 e 999 addetti)	225	26,3
Grandi imprese (1.000 addetti e più)	215	25,2
Totale	854	100



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

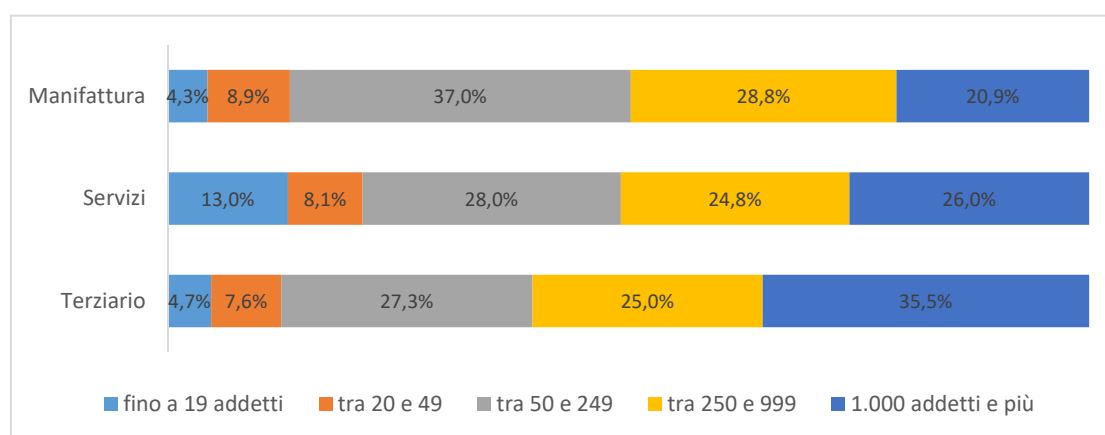


Figura 19 Dimensione aziendale per macro settore (% su totale entro ogni categoria sul totale aziende)

Oltre al numero degli addetti viene rilevato anche il fatturato annuo e anche in questo caso il dato non è disponibile per enti pubblici e gli Altro. Inoltre, diverse aziende questo dato risulta mancante perché erano state inserite prima dell'implementazione di questa variabile nell'Osservatorio; quindi, complessivamente il dato riguarda 791 imprese. Il fatturato medio complessivo è piuttosto alto e si attesta sui 238.767.134 euro. Si tratta di un dato prevedibile se si considera la composizione del campione aziendale, composto da molti grandi gruppi industriali, diversi dei quali superano il miliardo di fatturato annuo.

Anche in questo caso il fatturato aziendale è stato ripartito in classi, e nel dividere i valori in classi si è deciso di considerare due fattori: da una parte la nostra distribuzione che, come si è visto è particolarmente sbilanciata su valori più alti; dall'altra si è fatto riferimento al decreto ministeriale del 18 aprile 2005 che individua le varie tipologie di impresa e ne definisce le specifiche caratteristiche<sup>12</sup>.

Tabella 18 Distribuzione Classi di fatturato annuo

	Val. Assoluti	Val. %
<i>Inferiore a 2 milioni</i>	90	11,4
<i>Tra 2 e 10 milioni</i>	116	14,7
<i>Tra 10 e 50 milioni</i>	189	23,9
<i>Tra 50 e 150 milioni</i>	163	20,6
<i>Tra 150 e 500 milioni</i>	137	17,3
<i>Oltre 500 milioni</i>	96	12,1
<i>Totale</i>	791	100

<sup>12</sup> Il decreto "Adeguamento alla disciplina comunitaria dei criteri di individuazione di piccole e medie imprese" definisce le seguenti tipologie di imprese: Micro impresa (meno di 10 occupanti; fatturato o bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro); Piccola impresa (da 10 a 49 occupanti; fatturato o bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro); Media impresa (da 50 a 249 occupanti; fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro e un bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro); Grande impresa (oltre 249 occupanti; fatturato annuo superiore a 50 milioni di euro, bilancio annuo superiore a 43 milioni di euro).

Tuttavia, questo dato è piuttosto variabile rispetto ai settori come si può vedere dalla figura che segue. La manifattura è il macro-settore che presenta valori più elevati, soprattutto per le aziende del chimico e quelle dell'agroalimentare (entrambi oltre i 300 milioni di euro). Nel comparto del terziario i valori più alti sono determinati in particolare da commercio e turismo (236 milioni). Il settore dei servizi presenta variabilità interna piuttosto elevata; da una parte, infatti, ci sono le grandi aziende di trasporti che alzano la media (340 milioni), e dall'altra molte piccole imprese di servizi con fatturati spesso inferiori ai 150 milioni di euro.

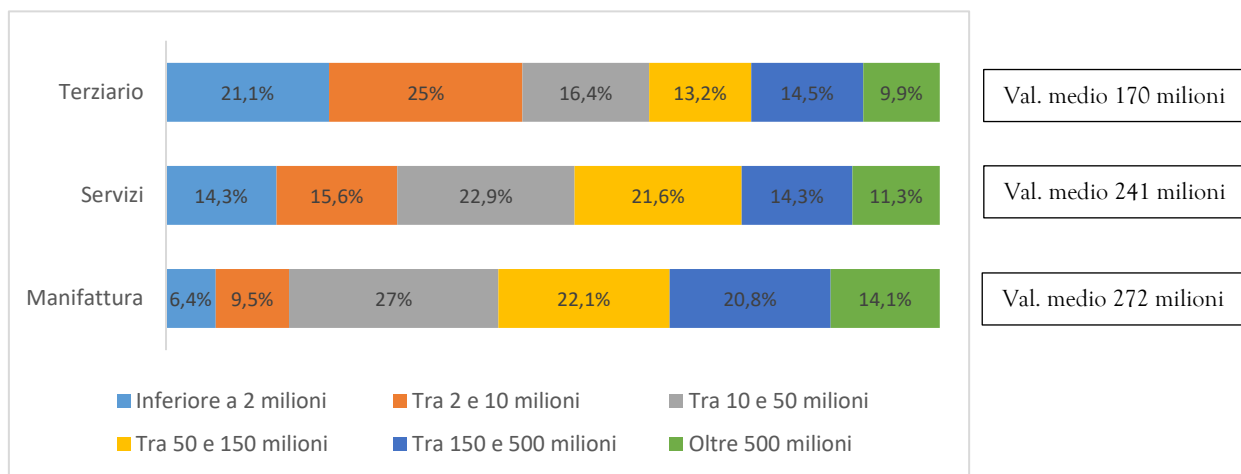


Figura 20 Macro settore per classi di fatturato annuo (% su totale entro ogni categoria)

Per concludere può essere utile analizzare la distribuzione dei temi rispetto alle caratteristiche delle imprese del campione. Uno degli aspetti che salta subito all'occhio è la diffusione dell'area Relazioni e Diritti Sindacali che è presente nel 70% dei contratti siglati da grandi imprese (1.000 addetti e più), con valori più significativi rispetto al medio e medio-grandi aziende -che comunque superano il 50%- e il doppio rispetto alle piccole che trattano questi temi in meno di un terzo degli accordi. In generale le piccole imprese si caratterizzano per un ordinamento dell'incidenza dei temi molto diversa rispetto agli altri tre gruppi; qui, infatti, prevale decisamente la contrattazione sul trattamento economico e poi quella sugli orari, mentre le altre aree presentano incidenze più limitate. Le imprese più grandi, di contro, presentano una maggiore variabilità dei temi trattati nei contratti e, in generale, è più probabile che si trattino di questioni relative welfare e diritti. L'area relativa a salute e sicurezza è sempre tra le meno trattate, ma con percentuali molto differenti tra le imprese più piccole e quelle più grandi. Va comunque precisato che anche in questo caso incide il numero di accordi presenti per ogni azienda, ovviamente le più grandi hanno un numero di contratti maggiore e per questo le percentuali risultano, in generale, molto più alte e le tematiche più varie.

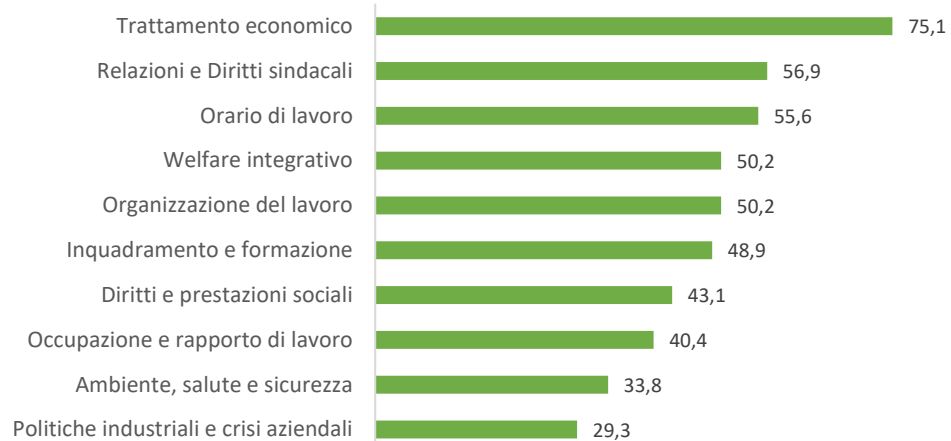
### Piccole Imprese



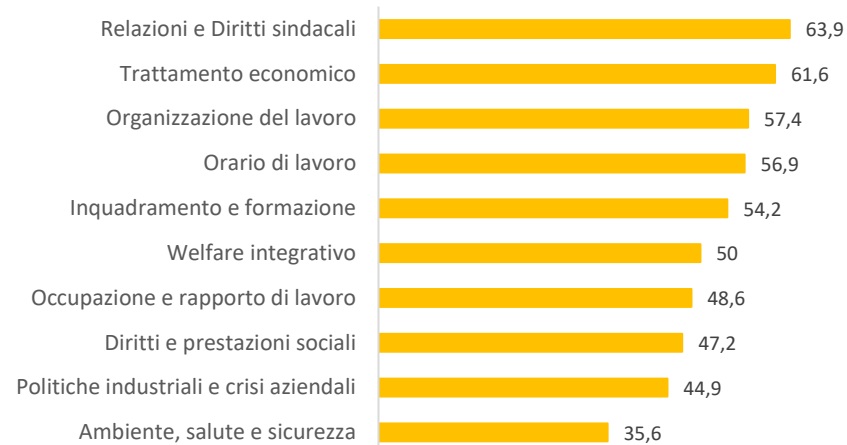
### Medie Imprese



### Medio Grandi Imprese



### Grandi imprese



## 4. I temi della contrattazione Aziendale

In questo capitolo saranno presentati i dati relativi all'analisi sugli accordi aziendali che costituiscono oltre l'88% del totale di contratti presenti in archivio. In particolare, gli accordi aziendali siglati tra il 2021 e il 2023 e analizzati in questo quarto report sono in tutto 1.697, divisi tra: gruppi (34%), unità produttive (7%) e aziende (59%) (Cfr. Tab.3).

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



Figura 21 Distribuzione ordinata dei temi degli accordi aziendali

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

Tabella 19 Natura degli accordi aziendali

	Val. Ass.	Val. %
Rinnovo/Integrativo	1.229	73,3
Difensivi	58	3,5
Ultrattività/Proroga/Accordo Ponte	54	3,2
Nuovo Accordo	274	16,3
Altro	62	3,7
Totale	1.677	100

### 4.1 Aspetti contrattuali generali

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

I casi di *Deroghe a Ccnl / legge o accordi di livello superiore* ricorrono in 27 accordi aziendali e si tratta di alcuni accordi di prossimità o che derogano rispetto a orario di lavoro. In questa voce sono compresi anche gli accordi che prevedono i passaggi di Ccnl delle aziende stipulanti, che in tutto sono 6.

Per quanto riguarda la voce *Applicazione di leggi* appare in circa l'1,5% dei casi e si riferisce soprattutto al recepimento della legislazione su molestie e violenza e accordo di adesione all'opzione pensionistica Quota 100.

La quarta voce dell'area identifica gli accordi di contrattazione esplicitamente "inclusiva"; si tratta di pochi documenti (n.14; 0,8%) e quasi tutti riconducibili a stabilizzazioni o l'estensione a lavoratori somministrati di alcune clausole migliorative. In quest'ambito vanno citati gli accordi di Autostrade per l'Italia del 2021 in cui viene previsto un comitato bilaterale per tutelare diversità, equità e inclusione all'interno del Gruppo e lo Statuto della Persona di Enel.

La voce *Valutazioni e obiettivi di premessa*, presente in circa la metà degli accordi aziendali, ricorre ogni qualvolta l'accordo è introdotto da una serie di considerazioni generali -che possono essere di natura economica o sulle relazioni industriali già intercorse tra le parti- che anticipano la parte contrattuale vera e propria.

Infine, è stata introdotta una nuova voce per rilevare le clausole o gli istituti legati al Covid. Più in particolare, si fa riferimento a tutte quelle parti del contratto che vengono sottoscritte per rispondere ad alcune esigenze dettate dal perdurare dello stato di emergenza che si è protratto nel corso del 2021. Si tratta per lo più di strumenti per intervenire sul protrarsi delle crisi aziendali come CIG, ammortizzatori, FIS, contratti di solidarietà, ma anche lo smart working -previsto come misura di contenimento- è piuttosto diffuso, insieme ad altri istituti che prevedono rinnovi organizzativi (28%) e interventi di prevenzione nell'ambito di salute e sicurezza sul lavoro (13%). Inoltre, diversi contratti introducono delle misure che ridefiniscono la retribuzione variabile.

Tabella 20 Istituti contrattuali Area 1. Aspetti contrattuali generali

	Val. Assoluti	Val. %
Deroghe a Ccnl / legge o accordi di livello superiore	27	1,6
Applicazione di legge	24	1,4
Contrattazione inclusiva	14	0,8
Valutazioni e obiettivi di premessa	849	50
Clausole/istituti Covid-19	137	8,1

## 4.2 Relazioni e Diritti Sindacali

L'area di Relazioni e diritti sindacali compare in 661 accordi (39%) e si articola in sei istituti contrattuali. Tra questi il più significativo è sicuramente quello relativo a *Coinvolgimento e partecipazione*, che compare in oltre un quarto degli accordi aziendali, in particolare con la voce *Esame congiunto* (15,4%). *Responsabilità sociale d'impresa* -che compare poco e solo associata a codici di condotta- e *Bilateralità* -che, come si è visto nel capitolo 2, interessa un numero più ridotto di accordi territoriali.

È stata aggiunta anche una voce *Altro* per classificare gli istituti non compresi nella griglia principale, e comprende sostanzialmente tutti casi in cui si fa riferimento al CAE, a particolari spettanze per le rappresentanze sindacali o a questioni contrattuali come il mancati rinnovi.

Tabella 21 Distribuzione Istituti contrattuali e norme specifiche Relazioni e diritti sindacali (% su totale degli accordi aziendali)

		Val. Ass.	Val.%
<b>Rappresentanze Sindacali</b> N.214; 12,6%	Elezioni Rsu /Rsa/delegato di sito o bacino	58	3,4
	Coordinamenti	64	3,8
	Permessi sindacali	71	4,2
	Contributi sindacali	58	3,4
	Locali sindacali e affissione	88	5,2
<b>Diritti Sindacali Individuali</b> N.127; 7,5%	Assemblee e referendum	101	6
	Monte ore sindacale	28	1,6
<b>Relazioni Sindacali</b> N.131; 7,7%	Sciopero /clausole di raffreddamento/composizione	25	1,5
	Commissioni paritetiche	106	6,2
	Diritti di informazione	170	10
<b>Coinvolgimento e Partecipazione</b> N.433; 25,5%	Diritti di consultazione	82	4,8
	Esame congiunto	262	15,4
	Obbligo di riservatezza	36	2,1
	Bilancio sociale	2	0,1
<b>Responsabilità Sociale d'impresa</b> N.51; 3%	Codici di condotta	33	1,9
	Relazioni con enti locali/Regione/Istituzioni	5	0,3
	Adesione a Ente/Fondo bilaterale/Cassa edile	12	0,7
<b>Bilateralità</b> N.65; 3,8%	Salute e sicurezza	2	0,1
	Formazione	26	1,5
	Sostegno al reddito	4	0,2
	Welfare integrativo	1	0,1
<b>Altro</b>		29	1,7

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

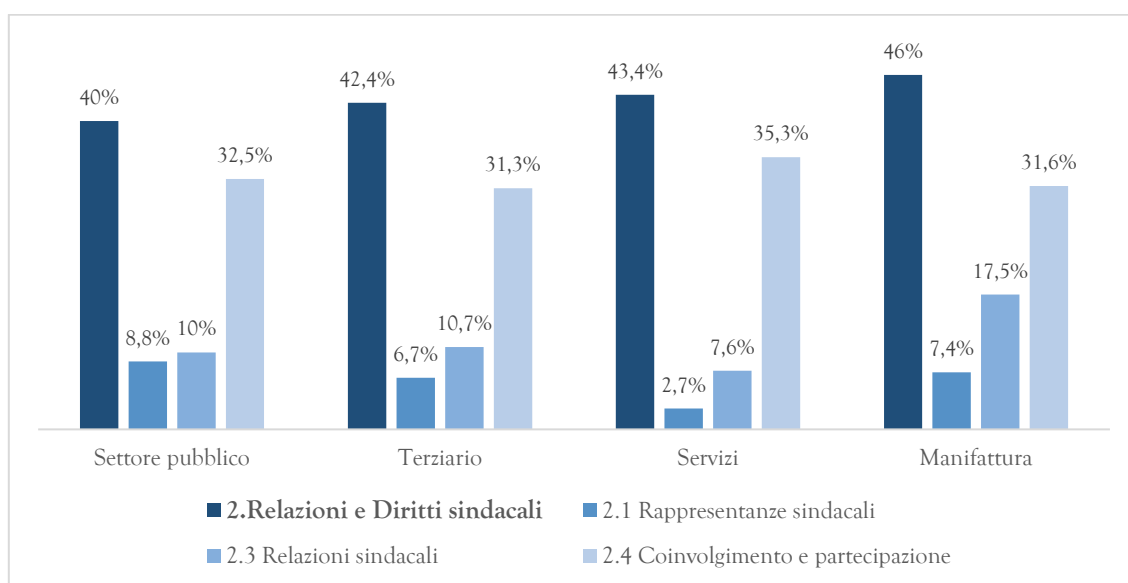


Figura 22 Istituti Contrattuali Area 2 per settore (% entro totale di ogni categoria)

#### 4.2.1 Coinvolgimento e Partecipazione

Le voci relative a *Commissioni paritetiche* e *Esame congiunto* prevedono anche che vengano specificati i temi trattati. Le *Commissioni paritetiche* hanno visto una riduzione rispetto al precedente report, passando dal 12% al 6,2%, anche se negli anni rilevati dal terzo rapporto pesavano molto le commissioni istituite per far fronte all'emergenza Covid. La maggior parte di queste commissioni riguarda la formazione professionale e i temi relativi a SSL. Sono consistenti anche gli osservatori sui temi dell'organizzazione del lavoro e del welfare, confermando la crescente attenzione contrattuale su questi temi, già evidenziata in precedenza (Cfr. par.1.2),

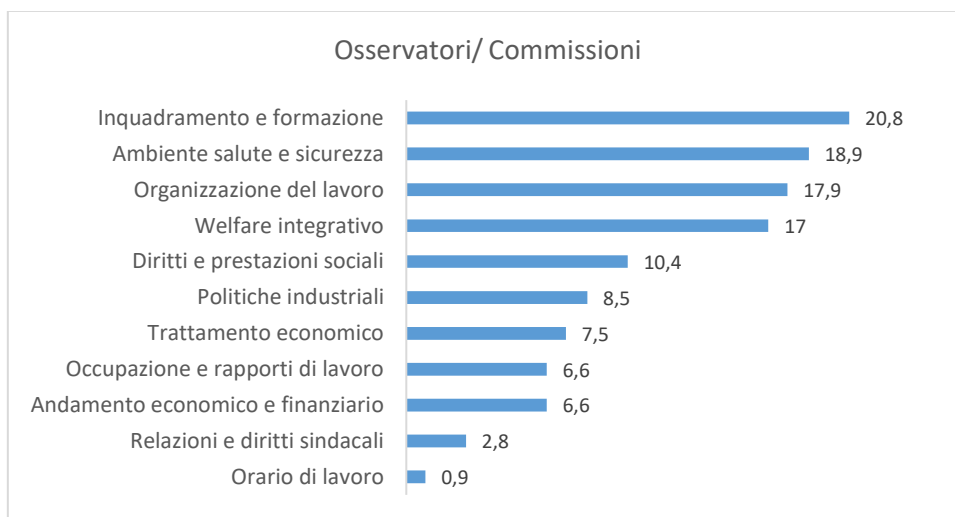


Figura 23 Specifiche dei temi su cui vengono costituite le commissioni paritetiche (% entro gli accordi su Commissioni paritetiche)

Anche la voce esame congiunto vede una riduzione rispetto al precedente triennio di rilevazione (n.262, 15,4%). In questo caso, i temi più affrontati sono quelli relativi all'organizzazione del lavoro, soprattutto perché negli accordi sullo smart working sono previsti spesso degli incontri periodici per monitorarne l'andamento. Piuttosto diffuso è anche l'esame congiunto sul trattamento economico, per i monitoraggi sul premio di risultato. I temi che sono meno di frequente oggetto di confronto sono quelli relativi al welfare e ai diritti che, però, più spesso prevedono direttamente la costituzione di commissioni e osservatori.



Figura 24 Specifiche dei temi trattati in esame congiunto (% entro gli accordi su Esame congiunto)

Considerando insieme le diverse voci che riguardano la partecipazione<sup>13</sup>-che ricorre complessivamente in oltre il 28% degli accordi (n.478) - si possono notare evidenze interessanti per quanto riguarda i singoli settori. In oltre il 46% degli accordi aziendali del settore agroalimentare si introducono clausole partecipative, e anche nel Commercio e Turismo si arriva al 43%. Gli altri settori, invece, presentano valori inferiori, compresi tra il 32% e il 18%.

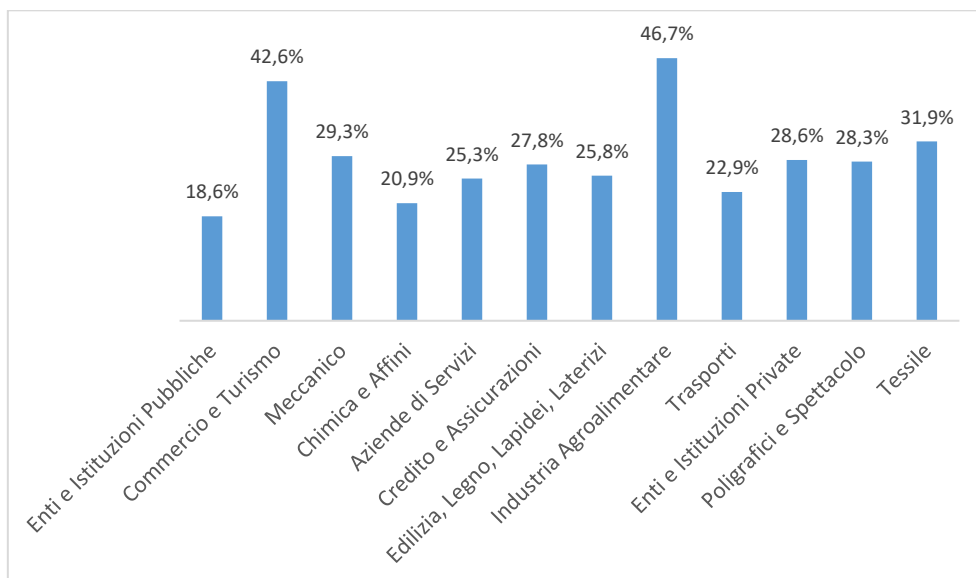


Figura 25 Incrocio tra settore e Partecipazione (% entro totale di ogni settore)

La fig.26 mostra l'incrocio tra la dimensione aziendale<sup>14</sup> e gli aspetti partecipativi, che sembrano aumentare con le dimensioni dell'impresa; confermando una tendenza già evidenziata nei precedenti rapporti (anche se va sempre tenuto conto dello squilibrio tra il numero di grandi imprese rispetto a quelle più piccole).

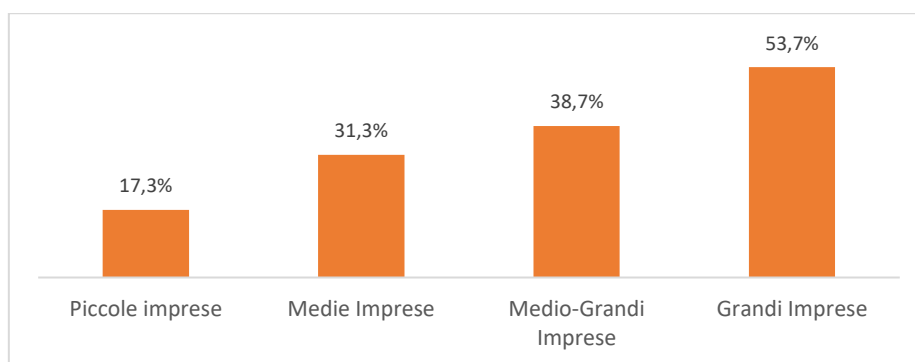


Figura 26 Incrocio tra dimensione aziendale e Partecipazione (% entro totale di ogni settore)

### **Sviluppi partecipativi nei testi degli accordi aziendali<sup>15</sup>**

Nell'alveo macro-tematico delle relazioni industriali, uno spazio del tutto preminente, continuano – sul solco delle rilevazioni precedenti – a ricoprirlo i riferimenti e gli istituti contrattuali riconducibili alla categoria del *coinvolgimento* e della *partecipazione*. Un quarto del totale degli accordi esaminati ne contiene uno o più riferimenti (Tab. 21), declinandoli variamente tanto sotto il profilo dei *diritti*

<sup>13</sup> In questo caso sono stati considerati insieme le voci *Commissioni paritetiche; Diritti di informazione; Diritti di consultazione e Esame congiunto*.

<sup>14</sup> Per gli incroci tra la dimensione aziendale e le varie aree tematiche si farà riferimento sempre alla matrice aziende (cfr. Cap.3).

<sup>15</sup> A cura di Salvo Leonardi, Fondazione Di Vittorio.



(informazione, consultazione, esame congiunto) che delle *materie* (premi di partecipazione, organizzazione del lavoro, formazione) e dei *soggetti titolari* (RSU/RSA; osservatori congiunti; comitati consultivi; commissioni paritetiche). Le tabelle e i grafici, di cui sopra, ne offrono una mappatura quantitativa per ciascuno dei profili testé richiamati, molto indicativa riguardo ai tratti coi quali il nostro sistema partecipativo si caratterizza e dispiega, nella sfera eminentemente contrattuale e di secondo livello. Ad esempio, rispetto alla frequenza – più spiccata sul piano dei diritti procedurali – dell’esame congiunto, in special modo in materia di organizzazione del lavoro. Della formazione e degli inquadramenti, quali ambiti maggiori nei quali operano gli osservatori congiunti. O della ricorrenza dei temi partecipativi, a livello dei vari settori, con forti e non scontate differenze fra di essi, come nel caso del commercio e turismo, secondo solo all’industria agroalimentare, ma con incidenze persino doppie rispetto a settori manifatturieri maggiormente strutturati, sotto il profilo della sindacalizzazione e delle prassi contrattuali decentrate.

Ad integrazione di questa “fotografia”, abbiamo ritenuto – come già altre volte in passato – di effettuare una sorta di carotaggio, andando a leggere direttamente nei testi degli accordi, per coglierne con maggiore approssimazione, tenore, ispirazioni e preferenze. A partire dagli obiettivi e dai principi da cui le parti, in un gran numero di casi, prendono le mosse, a seguire tradotte nella scelta di questo o di quell’altro istituto partecipativo, o di varie forme di coinvolgimento, collegate fra loro.

Quello dei *principi* della partecipazione, del suo valore come fine e come metodo, è un tratto ormai risalente della prosa contrattuale, ai vari livelli, e della prima parte dei testi – com’è noto – in particolare. In alcuni grandi Gruppi, i temi della partecipazione hanno da tempo assunto una connotazione quasi identitaria, nel panorama italiano delle relazioni industriali. Con origini ormai risalenti, e testi unici dedicati o adattamenti – sempre più ricchi e variegati – nelle più recenti tornate di rinnovo (Lamborghini, 2018; Enel, 2020 e 2022; Electrolux, 2021; Parmalat, 2021; Bonfiglioli, 2022; Fincantieri, 2022; Ferrero, 2023; Luxottica, 2024). Ma accordi molto articolati si riscontrano anche in altri aziende, forse meno note per il loro impegno su questi temi (fra gli altri, Olon, 2021; Unicoop Tirreno, 2022; Acciaieria Veneta 2022; Rolls-Royce, 2021)

Di norma, nei testi più strutturati ed esaustivi a riguardo, le parti avvalorano la validità di un modello di relazioni industriali improntato al dialogo e alla partecipazione quale condizione fondamentale per perseguire i comuni obiettivi. L’obiettivo è quello di favorire la partecipazione attiva di tutti i componenti dell’organizzazione aziendale al conseguimento di obiettivi concordati, in un’ottica di reciproca trasparenza. Ovvero di rendere le lavoratrici e i lavoratori dipendenti protagonisti attivi delle dinamiche aziendali, nella consapevolezza che una maggiore partecipazione possa consentire uno svolgimento più armonioso dei processi aziendali determinando conseguentemente un miglioramento dei risultati in termini di organizzazione, responsabilizzazione ed autonomia a tutti i livelli. E con esse, una maggiore flessibilità alle esigenze insorgenti, concorrendo al miglioramento continuo delle prestazioni lavorative e dei risultati aziendali. Sviluppare le relazioni industriali sulla base della partecipazione viene visto come il modo per migliorare la capacità di ascolto e di relazione e, con esso, il clima aziendale e il ben stare in fabbrica; dotando le persone delle conoscenze per interpretare la realtà e vivere in modo più equilibrato (Kohler Engines, 2023).

Il presupposto, più o meno esplicitato, è che le nuove slide che le aziende devono affrontare richiedono una sempre maggiore partecipazione e coinvolgimento di tutti gli attori presenti (azionisti, collaboratori e fornitori) (Marzotto, 2023). A tal proposito, obiettivo dell’azienda, diventa quello di rendere tempestivi i sistemi di informazione preventiva, volti a favorire i processi di consultazione e di confronto, attraverso incontri scadenziati e/o su richiesta delle OO.SS., su temi come l’organizzazione del lavoro, il premio di risultato/partecipazione, l’andamento dei livelli occupazionali. Nei testi più articolati e ambiziosi, si cita la

necessità di *“far crescere una cultura della partecipazione”*, delle sue forme, delle sue modalità di realizzarsi, della sua complementarità con la contrattazione, ma anche delle sue differenze (Luxottica, 2024). Dunque, una ricerca di soluzioni condivise che, nei sistemi aziendali più consolidati, e nei quali si rivendica una *“radicata tradizione partecipativa”*, assurge espressamente al ruolo di *“baricentro”* di tutte la pratica contrattuale (Bonfiglioli, 2022), o *“il presupposto fondamentale”* (BNL, 2022) o *“indispensabile”* (Engeenering Ingegneria Informatica, 2023) a conseguire i comuni obiettivi; ad esempio, un piano industriale. Garantire la partecipazione dei lavoratori ai processi decisionali aziendali, viene ora considerato dalle parti *“elemento essenziale sul quale fondare un percorso diretto a migliorare i livelli di competenza del personale in riferimento alle strategie e agli obiettivi aziendali”* (Acciaierie Venete 2022).

L’incipit – piuttosto canonico a riguardo, e qui estrapolato da un testo in particolare – suono più o meno così: *“Ferma restando l'autonomia dei rispettivi ruoli, le Parti ritengono utile realizzare un sistema di relazioni industriali che, attraverso la partecipazione ed il confronto preventivo, assicuri uno scambio di informazioni sull'andamento aziendale e favorisca la soluzione di eventuali problemi che potrebbero insorgere nell'ambito dello stabilimento”* (Asso Werke, 2023). Può seguire, a quel punto, un elenco più o meno dettagliato delle sfere in cui dispiegare, attraverso incontri periodici, il metodo del coinvolgimento e della partecipazione. Presentazione dei risultati delle performance dei due stabilimenti; aggiornamento in materia di sicurezza, ambiente e salute; andamento del mercato e ricadute produttive e organizzative; investimenti; premio di risultato; prospettive occupazionali (Trivium, 2023). O ancora: garantire logiche di coerenza e di trasparenza all'intero sistema; favorire la tempestività di comunicazione e consultazione; diffondere la conoscenza delle scelte aziendali sui progetti di sviluppo e sugli investimenti; valorizzare le risorse umane quale elemento strategico per la gestione aziendale attraverso la crescita professionale rivolta allo sviluppo di competenze individuali e anche per mezzo della permanente ricerca di stabilizzazioni occupazionali; privilegiare le necessarie flessibilità dell'organizzazione del lavoro per operare in qualità e rispondere in tempo reale alle richieste del mercato nel rispetto dell'equilibrio tra tempi di vita e tempi di lavoro; condividere gli obiettivi di miglioramento della produttività e redditività dell'azienda (Bouvard, 2022).

L’impegno comune nella valorizzazione della partecipazione può concorrere a prevenire le eventuali situazioni di criticità e a fronteggiare efficacemente e pro-attivamente l’evoluzione del mercato esterno, valorizzando le professionalità all'interno delle società (ENEL, 2023). In un teso, si parla di *“partecipazione democratica dei dipendenti, quale elemento di riferimento della vita in Azienda”* (Toyota Material Handling, 2022).

L’obiettivo della crescita e del miglioramento costante resta un elemento da perseguire attraverso la partecipazione di tutti i lavoratori. Molto testi si esprimono esplicitamente in questi termini, correlandola all’innovazione, alla qualità e alla produttività (Toyota Material Handling, 2022; Leonardo, 2021; Siemens, 2021; Sapio, 2021; Servizi Italia, 2021; ASF, 2021; Furla, 2021; Astea, 2022; Nexion, 2022; Dino Corsini, 2022; DHL Global Forwarding, 2022; Stafer, 2022; Fassa Bartolo, 2023; Kohler, 2023).

Nei testi integrativi espressamente dedicati, e nei quali la partecipazione si dipana su un’ampia gamma di modulazioni e forme, il raggiungimento degli obiettivi industriali necessita di un’organizzazione del lavoro dinamica e del coinvolgimento paritetico dei lavoratori. Noto per la sua articolazione, il modello Electrolux, già evocato nel nostro Rapporto precedente<sup>16</sup>. Altrettanto ambizioso e articolato il modello Luxottica. Qui si

---

<sup>16</sup> Tale coinvolgimento, ad esempio in Electrolux, opera in modalità integrata e sinergica da un lato, attraverso il sistema partecipativo disciplinato dal *Nuovo Testo Unico sulla Partecipazione*, e dall'altro tramite gli strumenti previsti dall'*Electrolux Manufacturing System* (EMS), che rappresenta la declinazione del sistema Leon Manufacturing

individuano tre ambiti precisi, attraverso cui far crescere e realizzare un maggior coinvolgimento delle persone ai processi aziendali: *a. Lo sviluppo di un diffuso sistema di informazione e consultazione dei lavoratori b. La partecipazione di Alto Livello. c. La partecipazione diretta e organizzativa.* Comitato di Partecipazione di Alto Livello (Luxottica, 2024). Nel modello di relazioni sindacali in Lamborghini si parla di “partecipazione negoziata e contrattazione”, per affrontare positivamente le sfide future, fronteggiando efficacemente anche le difficoltà congiunturali, nelle sfide poste dalla transizione ecologica e digitale. Senz’altro degno di una menzione speciale, lo *Statuto della Persona* in Enel, ritenuto quale trampolino di lancio per dare avvio ad una nuova fase di partecipazione e di coinvolgimento (Enel, 2022)<sup>17</sup>. Il richiamo al valore della/e persone ritorna con molta forza negli accordi Leonardo (2021), dove si dice che per le parti “è prioritario mettere al centro di un processo di ascolto continuo attraverso strumenti moderni, perché tutti si sentano partecipi del futuro di Leonardo, anche valorizzando la pratica dell'*ongoing feedback* come strumento di confronto e di crescita”. E di conseguenza, in condizione di contribuire in maniera decisiva al conseguimento degli obiettivi strategici.

Dal punto di vista delle sedi e delle strutture, demandate dalla contrattazione ad espletare funzioni partecipative su un terreno proceduralmente più agile e specializzato, si conferma il ruolo delle commissioni tecniche paritetiche. Esse possono assumere denominazioni diverse, a seconda delle prassi aziendali e/o di settore, quale ad esempio trasposizione di norme contenute nei CCNL di riferimento. Così, ad esempio, nei grandi gruppi della metalmeccanica, dove dal 2016 è prevista la costituzione di comitati consultivi di partecipazione, in cui il processo di informazione, consultazione e partecipazione è da considerarsi non sostitutivo di nessuna previsione di legge o di contratto volta per volta vigenti. Oggi un *Comitato Consultivo di Partecipazione* (CCP) si riscontra in vari testi (Almaviva, 2022; Brembo, 2023; STMicroelectronics, 2023); esso è di norma convocato dall’azienda in caso – fra l’altro - di scelte strategiche rilevanti riguardanti l’assetto industriale e le prospettive dell’occupazione anche al fine di consentire alla componente sindacale, dopo il processo di informazione, di poter esprimere un parere così come previsto dal CCNL. In Lamborghini esiste un gruppo di lavoro paritetico denominato "*Innovazione sociale*", con funzioni informative, consultive, istruttorie e propositive, e con approccio inter-funzionale. In Fincantieri esiste un *Organismo Tecnico Paritetico Bilaterale*, che ha lo scopo di accrescere la motivazione e la partecipazione del personale, coinvolgendolo in modo attivo nei processi di innovazione con il presupposto di realizzare - in tal modo - i necessari incrementi di efficienza, produttività e di miglioramento della qualità della vita e del lavoro (Fincantieri, 2022). Sempre in Fincantieri, esiste un *Organismo di Partecipazione*, che l’Azienda inoltre incontrerà a valle della riunione dell’Assemblea degli Azionisti di approvazione del Bilancio, per illustrare i risultati economico-finanziari con particolare riguardo al conto economico l’andamento del titolo azionario. Esiste inoltre una *Commissione Paritetica per il Welfare* a livello nazionale. (Fincantieri, 2022).

*Commissioni Tecniche Paritetiche* o bilaterali si ritrovano anche in altri settori (Parmalat, 2021; Gruppo ASPI, 2021; Pellegrini, 2021). Un Comitato di Consultazione esiste anche in un grande Gruppo bancario come Intesa San Paolo (2021), dove è destinatario di specifiche sessioni di incontro in ordine ad iniziative in materie di lavoro di interesse generale per il Gruppo, con particolare riguardo alle modalità applicative ed

---

all'interno del Gruppo ed è principalmente basato sul pieno coinvolgimento dei lavoratori e sulla condivisione a tutti i livelli degli obiettivi e del loro raggiungimento (Electrolux, 2021).

17 “Siamo – si legge - nel pieno di un’evoluzione culturale determinata da nuovi bisogni esistenziali, relazionali e ambientali di cui l’essere umano è protagonista. I modelli attuali necessitano un aggiornamento: abbiamo compreso il bisogno di un ripensamento. Al centro di questa transizione epocale, che vive di circolarità e contaminazione dei saperi, il lavoro può diventare l’esperienza in cui l’individuo costruisce la propria possibilità di manifestarsi e di offrire un contributo al benessere di tutta la società”.

ai profili interpretativi degli accordi stipulati e, quando necessario, di informative inerenti all'andamento del Piano industriale. Al Comitato di Consultazione compete l'analisi congiunta per l'individuazione di possibili soluzioni a controversie che emergessero a livello locale, anche relative alla fase applicativa degli accordi di Gruppo, in via preventiva rispetto all'attivazione da parte sindacale di azioni dirette quale procedura di raffreddamento delle controversie.

Assolutamente centrale, e forse anche il più ricorrente di tutti, è il nesso – in tanti testi – fra la partecipazione e il premio di risultato, con trattazioni per lo più molto circostanziate, come sempre, quando si tratta di salario variabile (Eni, 2020; Butan Gas, 2020; Sapiro, 2021; Archimica, 2021, molto articolato, a riguardo; Wind Tre, 2021; Electrolux, 2021; Bonfiglioli Riduttori, 2021; Kone, 2021; Renner, 2021; Oreal, 2021; Siemens, 2021; Bonfiglioli, 2022; Società Italiana Petroli, 2022; Italgas; Saipem, 2022; AlfaSigma, 2022; Abra Beta, 2022; Camfart, 2022; Ceramica del Conca, 2022 PAP; Acciaierie Venete; Bormioli Pharma; Nexans, 2023; Sapiro, 2023; Sina; Pastificio Rana, 2022; Peroni, 2023; Comer Industries, 2023; AlfaSigma, 2023; Snam, 2023; Liquigas, 2023). Le parti convengono, in generale, che il salario variabile sia uno strumento finalizzato a favorire la partecipazione dei lavoratori agli obiettivi aziendali (Finpro, 2021). Tralasciando le variegate formulazioni tecniche, riportiamo a titolo esemplificativo, quanto si riscontra in un accordo Leonardo (2021), riguardo al nuovo Premio di Risultato. Esso *“è orientato a promuovere e a sostenere l'approccio costruttivo e dinamico dei lavoratori al miglioramento dei risultati aziendali, valorizzando la correlazione tra risultati ottenuti e compensi corrisposti. In quanto elemento variabile collegato al raggiungimento di specifici obiettivi che concorre alla determinazione della retribuzione annua complessiva, esso rappresenta un'importante leva motivazionale per una migliore conoscenza dei lavoratori sui processi e sui prodotti poiché favorisce il loro senso di partecipazione alla vita dell'impresa e ne massimizza il coinvolgimento su programmi concordati di miglioramento nonché la responsabilizzazione nel conseguimento dei risultati aziendali”* (Leonardo, 2021)

In Fincantieri, l'importo legato alla partecipazione sarà corrisposto *“unicamente al verificarsi di un andamento economico aziendale soddisfacente. In tal senso sarà individuata una soglia minima di redditività, il cui raggiungimento determinerà la possibilità di accedere all'erogazione della partecipazione nelle modalità sottoindicate. La corresponsione della Partecipazione sarà, quindi, vincolata al raggiungimento di un livello minimo di EBITDA margin (percentuale), definito come rapporto tra valori assoluti in migliaia di Euro di EBITDA e di Ricavi e proventi della società Fincantieri S.p.A., nel periodo di riferimento come individuabili dal bilancio separato della Società* (Fincantieri, 2022).

Non mancano testi in cui il premio di risultato e/o di partecipazione – oltre che ai parametri tradizionali della produttività, redditività, qualità, etc. – annovera anche la presenza del lavoratore, e dunque il ridotto numero di assenze, quale criterio di accesso al beneficio (Fassa Bartolo, 2023; Costruzioni Meccaniche Pini 2023; Servizi Ospedalieri, 2023)

La *partecipazione agli utili* viene espressamente nominata solo in pochi testi (Banca Generali, 2021; GSL, 2021; Birra Castello, 2023), laddove in altri si preferisce parlare di *profit sharing* (McPhy Energy Italiana, 2023) o anche di *partecipazione ai risultati* (TVS, 2021).

La *partecipazione diretta e organizzativa* trova dei riscontri contrattuali in ancor meno testi, posto però che – in questi casi – sono più le prassi informali e le politiche aziendali di *Human Resource Management* a perseguire questa forma per lo più “disintermediata” di coinvolgimento. Fra i testi che invece tendono comunque ad inquadrarla in una cornice contrattuale convenuta, il già evocato *Testo Unico sulla*

*Partecipazione della Electrolux*<sup>18</sup>. Qui il *Sistema di Partecipazione* si fonda sulla *Tecnica 5s'* dell'EMS. *"E' un metodo che affida ad ogni lavoratore, sia esso addetto all'area produttiva o di staff, il ruolo di controllo della propria postazione/area di lavoro tramite: identificazione dello standard della postazione; riconoscimento delle condizioni anomale e strumenti mancanti; individuazione e segnalazione delle criticità dal punto di vista della sicurezza, qualità, posizione, rottura (c.d. red b controllo, riconoscimento e segnalazione quotidiana delle condizioni anomale; sotto posizione ad Audit interni e la verifica delle condizioni e del loro mantenimento"* (Electrolux, 2021). L'accordo di Olon, come nel caso Electrolux, contiene ampi riferimenti ai dettami della *lean production*, di cui la partecipazione diretta tende ad essere un corollario imprescindibile: *"Si concorda di dare sempre maggior risalto, a tutti i livelli, alle iniziative che la Società sta mettendo in atto e a quelle che seguiranno di volta in volta, con particolare riferimento alle iniziative di "Lean Manufacturing" come, ad esempio, il progetto "7 sprechi", finalizzate ad aumentare lo spirito di appartenenza e la partecipazione attiva dei dipendenti agli obiettivi aziendali"* (Olon, 2021). Una menzione esplicita la si ritrova anche nel caso di Unicoop Tirreno (2022), a proposito della *"volontà condivisa dalle parti di sperimentare forme di partecipazione anche diretta dei lavoratori"*. Accenni anche nel recente accordo Luxottica, dove si parla di *"Team Sperimentali per il Miglioramento Continuo di Reparto"* (Luxottica, 2024).

*Last but not least*, la partecipazione quale strumento indispensabile per favorire la prevenzione infortuni e cultura della sicurezza. *"Le parti condividono l'obiettivo degli infortuni zero, e ravvisano la necessità di incoraggiare e sostenere la partecipazione di tutti i lavoratori quale metodo per affrontare questa sfida, avendo spesso una conoscenza dettagliata del loro lavoro e di come poterlo rendere più sicuro"* (Cementi Rossi, 2021). Di analogo tenore anche alcuni altri testi, riconoscendo nella partecipazione attiva di tutti i dipendenti e nella cooperazione fra loro i requisiti essenziali per prevenire ed evitare incidenti sul lavoro. (Colacem, 2023; Bouvard, 2022; Ferrero, 2023). Da segnalare ancora una volta il testo Fincantieri, dove si legge che: *"Le Parti intendono perseguire il miglioramento continuo anche rispetto alle tematiche ambientali attraverso indicazioni di condotta e modalità di rapporto partecipativo, promozione e diffusione della cultura ambientale e dello sviluppo sostenibile. In tale ottica va rimarcata la centralità ed il contributo del ruolo degli RLS e la rilevanza di un apporto costruttivo improntato a logiche di costante coinvolgimento"* (Fincantieri, 2022)

#### **4.3 Trattamento economico**

Dopo la contrazione subita nel corso del periodo pandemico, l'area relativa al trattamento economico è tornata ai livelli pre 2020 (i valori si attestavano sul 40% per il 2019), riguardando praticamente la metà degli accordi analizzati (n.869, 51%). Tuttavia, è interessante notare come le principali voci siano cresciute notevolmente nel corso dei tre anni di rilevazione. In particolare, la

---

<sup>18</sup> Le Parti riconoscono che il solo rapporto negoziale sugli effetti delle trasformazioni organizzative o sulle istanze avanzate dai lavoratori, non è più sufficiente, da solo, per governare i processi in modo efficace. Ritengono utile e opportuno migliorare gli schemi tradizionali e organizzare le relazioni industriali, in modo moderno, sinergico e proattivo. I processi di modifica dell'organizzazione del lavoro con l'adozione di un sistema di orari articolati, le innovazioni tecnologiche, la stabilizzazione degli orari, rendono necessaria una gestione partecipata e integrata. Per rispondere a queste esigenze, vengono attivati gruppi di partecipazione ai processi organizzativi che avranno un ruolo di analisi, suggerimento e proposta mentre il ruolo negoziale continuerà ad essere di pertinenza delle Rsu. 2.9.1 Team Sperimentali per il Miglioramento Continuo di Reparto La funzione dei Team Sperimentali per il Miglioramento Continuo di Reparto è avere uno strumento snello, informale e rapido che possa lavorare su tematiche di ordine pratico, innescando un miglioramento continuo tangibile all'interno dei singoli reparti. Si occupano di suggerire miglioramenti tecnici e organizzativi e di proporli alla Direzione Aziendale e alle RSU (Electrolux, 2021).

retribuzione variabile, che nel corso del 2021, riguardava poco più di un quarto degli accordi, arriva a oltre il 65% nei contratti più recenti. È cresciuta molto anche la quota di accordi che trattano di importi fissi della retribuzione, probabilmente anche per far fronte alla spinta inflattiva degli ultimi due anni (si è passati dal 7,2% del precedente rapporto, a oltre il 20% dei contratti firmati nel corso del 2023).

Va inoltre precisato che l'istituto della retribuzione variabile si compone del premio di risultato, con relative specifiche, e una voce residuale *Altro* che comprende gli accordi che prevedono forme alternative di retribuzione variabile (n.61, 3,6%). In quest'ultimo caso, si tratta soprattutto di premi la cui erogazione è vincolata a particolari condizioni, spesso anche legate all'attività svolta durante l'emergenza sanitaria.

Tabella 22 Distribuzione Istituti contrattuali e norme specifiche *Trattamento economico* (% su totale degli accordi aziendali)

		Va. Assoluti	Val %
<b>3.1 Premi e elementi Fissi</b> n.245; 14,4%	3.1.1 Superminimi, 14°, gratifiche una tantum	180	10,6
	3.1.2 Altro tipo di retribuzione fissa	75	4,4
<b>3.2 Retribuzione variabile</b> n.665; 39,2%	3.2.1 Premio di risultato	608	35,8
	3.2.2 Convertibilità Pdr in welfare aziendale	354	20,9
	3.2.3 Altro tipo di retribuzione variabile	61	3,6
	3.2.4 Elevazione PdR in base al Coinvolgimento paritetico dei lavoratori	22	1,3
	<b>3.3 Equità</b>	61	3,6
<b>3.4 Partecipazione economica</b>		5	0,3
<b>3.5 Indennità e maggiorazioni</b> n.298; 17,6%	3.5.1 Domenica /festivo	66	3,9
	3.5.2 Lavoro notturno	67	3,9
	3.5.3 Turni	91	5,4
	3.5.4 Trasferta/Viaggi	93	5,5
	3.5.5 Specifiche mansioni / lavorazioni	74	4,4
	3.5.6 Altro tipo di indennità	105	6,2

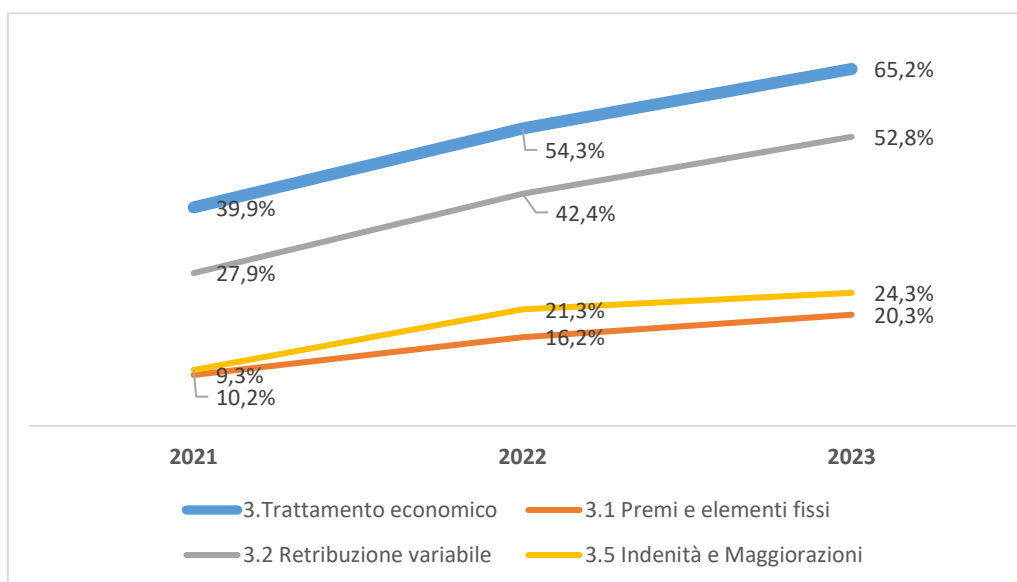


Figura 27 Andamento degli accordi sul trattamento economico sugli anni di rilevazione (%calcolate sul tot. di accordi di ogni anno)

Se si osservano i singoli istituti contrattuali, possono riscontrarsi difformità tra i vari settori. Al netto degli accordi del settore pubblico, che presenta delle peculiarità rispetto al trattamento economico, in generale l'intera area è molto più ricorrente nel settore manifatturiero, che si distingue soprattutto per il numero di

accordi sulla retribuzione variabile (quasi il doppio rispetto agli altri comparti), ma va evidenziato anche che gli accordi del comparto industriale che trattano di premi/elementi fissi e maggiorazioni sono più numerosi rispetto a terziario e servizi. In generale, i comparti del terziario e dei servizi mostrano valori più simili tra loro.

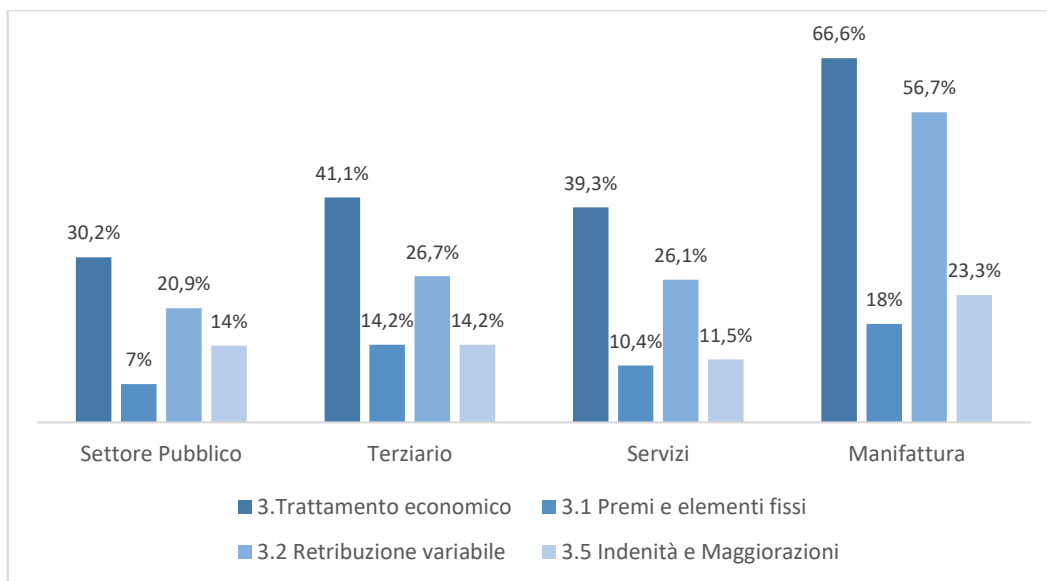


Figura 28 Incrocio tra Macro-settore e area e principali istituti del Trattamento economico (% su totale degli accordi)

La figura 28 mostra l'incrocio tra settore e principali istituti dell'area Trattamento economico e si può notare come la retribuzione variabile, non solo sia la più diffusa in tutti i tipi di azienda, ma mostra percentuali più simili tra loro. Dai dati emerge come, il premio di risultato è un aspetto costante della contrattazione di secondo livello almeno nella metà degli accordi e questo vale a prescindere dalla dimensione aziendale. A differenza dei premi e degli elementi fissi, che invece sono più spesso trattati nei contratti industriali.

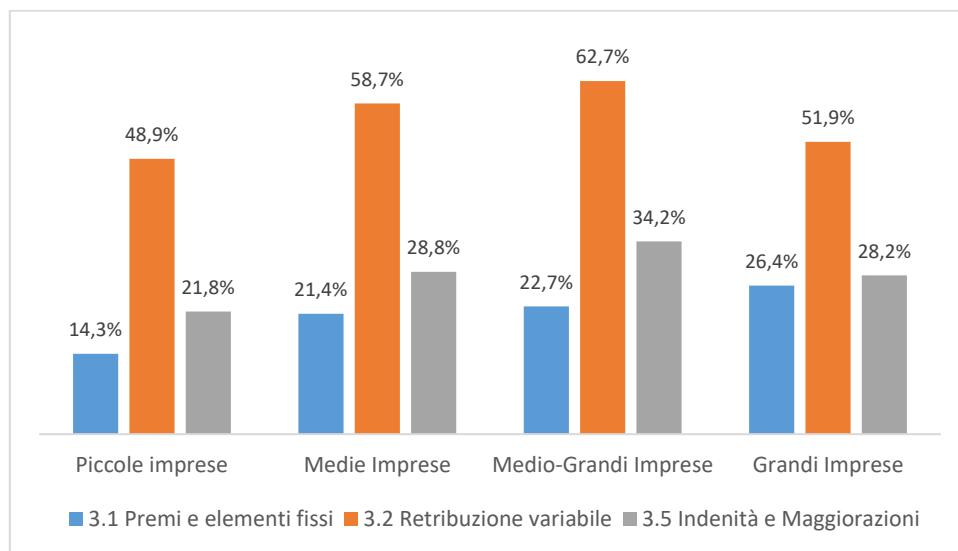


Figura 29 Incrocio tra aziende e principali istituti del Trattamento economico (% su totale degli accordi)

## Azioni contrattuali di supporto ai lavoratori per far fronte all'aumento dell'inflazione 2022-2319<sup>20</sup>

Come si è visto dalla fig.27, nel corso dei tre anni di rilevazione c'è stato sostanzialmente un raddoppio dei casi in cui viene contrattata una retribuzione fissa.

I principali elementi di retribuzione fissa rimangono i superminimi collettivi e la quattordicesima mensilità (che di fatto ricopre la funzione di superminimo collettivo), i quali costituiscono oltre il 70% degli accordi che prevedono una parte economica "sicura". Ad esempio, l'accordo ITALMATCH CHEMICALS SPA prevede che venga "riconosciuta alla generalità dei lavoratori una quattordicesima mensilità calcolata come la tredicesima mensilità: gli importi sono ragguagliati all'intera retribuzione di fatto, riparametrati in tanti dodicesimi quanti sono i mesi di anzianità".

Come mostrato dalla figura 30, la dimensione aziendale incide sensibilmente sulla capacità di contrattare elementi di salario sicuri; già sopra i 50 dipendenti si supera la media complessiva e, oltre i 1.000, si raddoppia quasi, arrivando al 26,4% di aziende che assicurano elementi aggiuntivi di retribuzione.

Il fattore territoriale non sembra particolarmente rilevante, in quanto è influenzato dal numero assoluto degli accordi nazionali o multiterritoriali, che coprono più del 50% di questa tipologia contrattuale. Tuttavia, appare molto significativo il settore produttivo, con quello manifatturiero che da solo sigla 126 accordi sui 244 censiti, di cui più della metà nel settore meccanico. Ma anche all'interno del comparto industriale si possono notare differenze significative tra gli specifici settori, come mostrato dalla figura 31. In particolare, spiccano le differenze tra i settori chimici e edili e quelli meccanici e agroalimentare, rafforzando l'idea che il ricorso a questo tipo di prestazione riguardi effettivamente solo specifici settori.

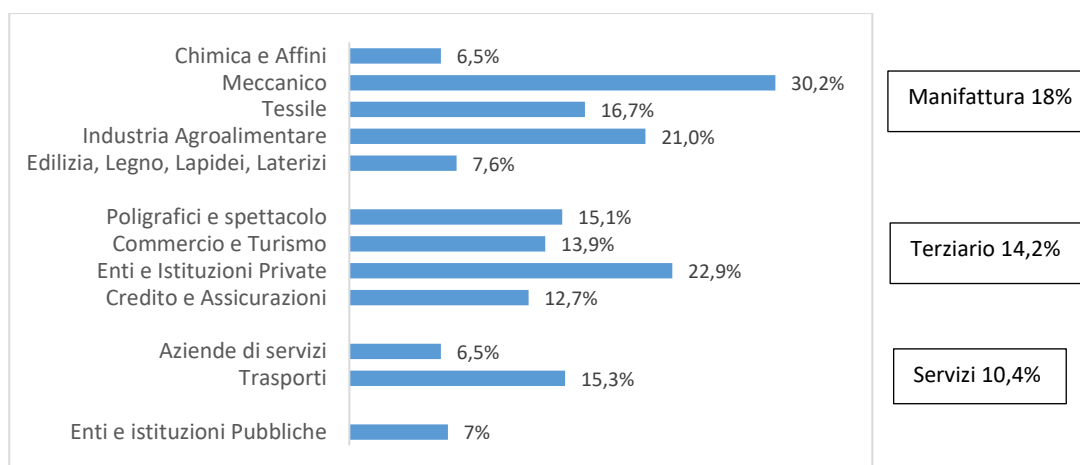


Figura 30 Incrocio tra settore e area 3.1 Premi e Elementi fissi (%calcolata entro il totale di ogni settore)

Risulta in significativo aumento anche la tendenza a destinare tali importi economici verso il conto welfare o nei fondi previdenziali (Cfr. par.4.9). Un esempio interessante- tra i tanti possibili- in questo senso è quello di VERRALIA ITALIA (2022) che prevede: "In base alle recenti disposizioni ex art. 12, DL n. 115/2022 (c.d. Aiuti-bis), modificato da art. 3, co. 10, DL n. 176/2022 (c.d. Aiuti-quater), e sempre quale supporto una tantum alla dinamica inflattiva dell'anno in corso, Verallia Italia accrediterà eccezionalmente nel mese di dicembre 2022 sul portale welfare aziendale un valore di 200,00 euro pro capite".

Questa scelta è spesso motivata dal vantaggio fiscale che ne deriva, poiché le somme destinate al welfare aziendale o ai fondi previdenziali possono godere di una tassazione agevolata rispetto alla retribuzione diretta.

<sup>20</sup> A cura di Fabio De Mattia, Cgil Nazionale.



Anche se in numero ridotto, ci sono anche forme di incentivazione economica per specifiche situazioni, come ad esempio il conseguimento di titoli di studio e la nascita di figli. In alcuni casi, gli accordi sul lavoro agile, che hanno visto una diffusione esponenziale durante e dopo la pandemia, vengono accompagnati da un'erogazione una tantum per agevolare l'"inizio lavori" (es. Banca Reale). Questo supporto economico serve a coprire le spese iniziali che il lavoratore potrebbe sostenere per attrezzare un ambiente di lavoro. Questo è un esempio emblematico di come le agevolazioni fiscali sul welfare siano state utilizzate per recuperare salario.

#### 4.3.1 Retribuzione Variabile e Premio di Risultato

Come si può vedere dalla figura che segue, l'incidenza premio di risultato è stata piuttosto variabile nel corso delle rilevazioni (le percentuali sono calcolate entro il totale degli accordi di ogni anno). Ovviamente spicca la bassa percentuale di testi che trattano il premio nel corso del 2020 dovuta a una maggiore incidenza di accordi mirati a contenere gli effetti del Covid. Tuttavia, l'andamento registrato a partire dal 2021 è quello di una crescita sostanziale di accordi che trattano il premio, attestandosi su valori nettamente superiori a quelli del periodo pandemico. Aumento confermato anche dal report trimestrale sul deposito dei contratti del Ministero del lavoro, che mostra anche una prosecuzione di questa tendenza nel corso del 2024<sup>21</sup>.

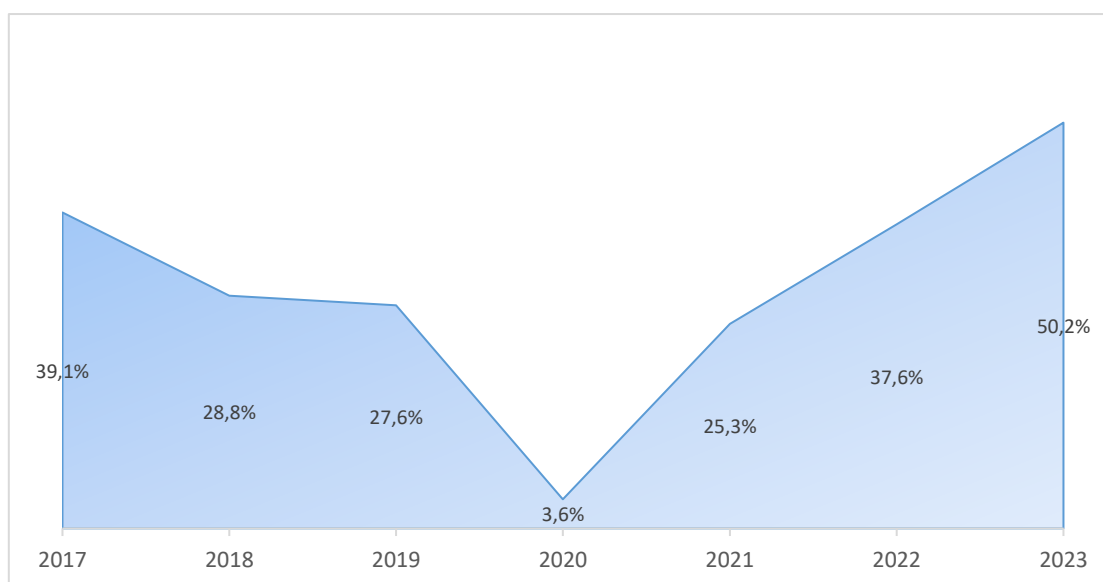


Figura 31 Andamento del Premio di risultato entro il totale di accordi di ogni anno

Come già in parte emerso dalla figura 29, gli accordi del comparto manifatturiero sono quelli che più frequentemente trattano questo tema, in particolare, l'industria agroalimentare, il meccanico e l'edilizia (che però presenta un numero limitato di accordi aziendali, n.66). Una minore ricorrenza del premio si ritrova negli accordi del credito e assicurazioni, ma questo è probabilmente dovuto al tipo di contrattazione di questo settore, che di solito prevede accordi specifici per i vari temi e quindi un numero maggiore di documenti.

<sup>21</sup> Per un ulteriore approfondimento si consulti: <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studi-e-statistiche/report-deposito-contratti-giugno-2024.pdf>

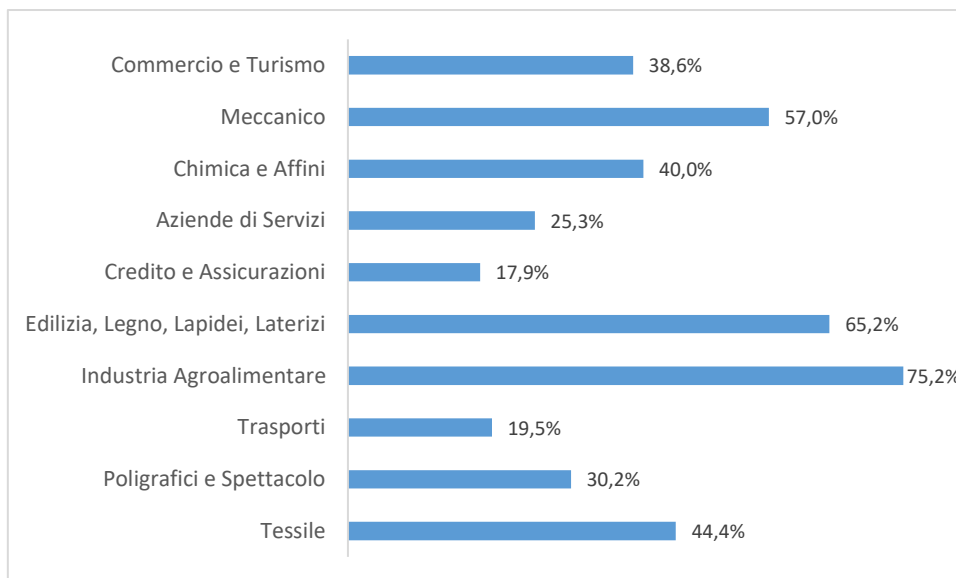
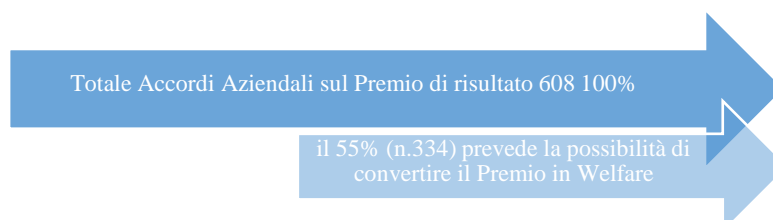


Figura 32 Premio di risultato considerato rispetto a settore (% su totale entro ogni categoria)

La possibilità di convertire il premio in welfare, introdotto dalla legge di bilancio 2016, è prevista dal 55% degli accordi sul premio, segnando un aumento rispetto alle precedenti rilevazioni in cui il 42% (2017-2019) e 49% (2019-2021) degli accordi su PdR prevedevano anche questa opzione. In generale, gli accordi prevedono che la possibilità di convertire il premio sia sempre volontaria, anche se in alcuni casi viene prevista una maggiorazione in caso di trasformazione in welfare (circa il 33% degli accordi che prevedono la possibilità di conversione del premio, introducono anche la maggiorazione). Per quanto riguarda le specifiche prestazioni previste dalla convertibilità, queste verranno analizzate in maniera contestuale al welfare (Cfr. par.4.9). Tra gli accordi in cui è prevista la convertibilità, vanno menzionati anche 20 che sono specifici solo su questo aspetto, e fanno solo un indiretto riferimento alla determinazione della retribuzione variabile (che viene specificata in accordi distinti).



Un aspetto interessante emerso dalla lettura degli accordi è il fatto che la determinazione e l'erogazione del premio viene accompagnata in circa il 15% dei casi da una fase di consultazione e monitoraggio congiunto rispetto all'andamento dei parametri indicati nei testi.

Proprio a fronte della sua ricorrenza, la voce sul Premio di risultato è stata arricchita con alcune informazioni che ne specificano il carattere. Il primo aspetto indagato è quello relativo agli indicatori, che vengono esplicitati in circa l'87% degli accordi sul premio<sup>22</sup>. Gli indicatori (o parametri) considerati sono cinque: Produttività – che è anche il più ricorrente –, Redditività – in particolare in riferimento a MOL e EBIDTA –, Qualità (in aumento rispetto alle precedenti rilevazioni), Efficienza e Innovazione – quest'ultima

<sup>22</sup> Gli 82 accordi sul premio che non specificano alcun indicatore sono per lo più documenti che si riferiscono al premio solo in maniera generale e non entrano nel dettaglio di come è stato/sarà determinato. Inoltre, va considerato il fatto che spesso, soprattutto negli accordi di gruppo, non ci sono indicazioni salariali o sui parametri perché sono temi rimessi alla contrattazione dei singoli stabilimenti. In diversi accordi, infine, la questione del premio viene solo posta come intenzione e successivamente trattata in specifici tavoli negoziali e/o tecnici.

riscontrata in un numero limitato di accordi. A questi si è deciso di aggiungere una sesta voce per individuare quegli accordi in cui nella determinazione del premio pesasse la presenza, o viceversa le assenze, dei lavoratori. Come si può vedere dalla figura, il numero di contratti in cui viene considerato questo aspetto è decisamente aumentato, passando dal 19% del terzo rapporto al 31% di quello attuale.

Agli indicatori classici, vanno aggiunti anche diversi contratti che prevedono nuovi parametri per la determinazione del premio (rilevati attraverso la voce a codifica aperta “dettagli premio”).

Ad esempio, sta crescendo il numero dei contratti che prevedono indicatori sulla sicurezza, come nel caso dell’integrativo 2021 di Cementi Rossi in cui le Parti hanno condiviso un indicatore che tenga conto sia della gravità sia della frequenza degli infortuni.

Oppure vengono introdotti indicatori di tipo individuale come nel caso di Sapir (202) il cui accordo prevede l'applicazione delle decurtazioni ad ogni singolo lavoratore (e non su tutti i lavoratori) a seguito di sanzioni disciplinari per mancato rispetto di regolamenti su sicurezza, gestione ambientali e personali.

Un altro esempio di indicatore di tipo individuale viene introdotto dall’accordo di Acciaierie Venete, che nella determinazione del premio considerano la disponibilità dei lavoratori alla flessibilità organizzativa.

Poi ci sono molti accordi che prevedono indicatori legati alla sostenibilità ambientale e anche allo sviluppo digitale, per il cui approfondimento si rimanda al paragrafo 4.11.

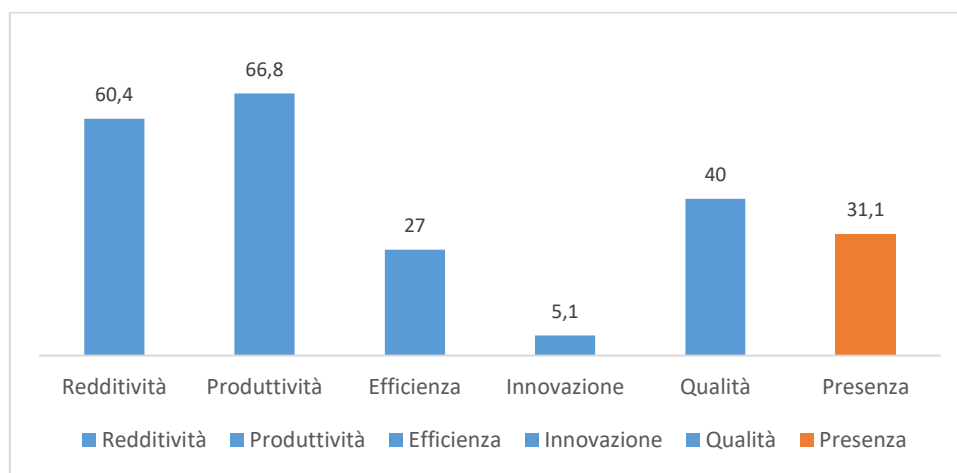


Figura 33 Percentuale di ricorrenza degli indicatori entro gli accordi aziendali su PdR (n.334)

Nella maggior parte dei casi i parametri introdotti sono almeno due, e si tratta perlopiù del binomio Reddittività-Produttività, spesso integrato con indicatori di Qualità ed Efficienza. Solo in numero marginale di accordi i 5 principali indicatori vengono utilizzati insieme e, in generale, i parametri legati all’innovazione sono quelli che compaiono meno, anche in associazione agli altri.

Tabella 23 Distribuzione di frequenza delle associazioni degli indicatori negli accordi aziendale sul PdR

	Val. %
Redd. Prod.	45,1
Redd. Prod. Qual.	21,4
Redd. Prod. Eff.	13,5
Redd. Prod. Qual. Eff.	8,1
Redd. Prod. Pres.	13,5
Redd. Prod. Qual. Eff. Inn.	2,5

Un’ulteriore considerazione può essere fatta rispetto all’utilizzo dei vari tipi di indicatori nei diversi settori. Come si può vedere dalla figura che segue, nel manifatturiero i parametri legati alla produttività sono più

diffusi rispetto agli altri settori, mentre nel terziario prevale nettamente la redditività. Nei servizi vengono usati più frequentemente rispetto agli altri settori gli indicatori legati alla presenza dei lavoratori.

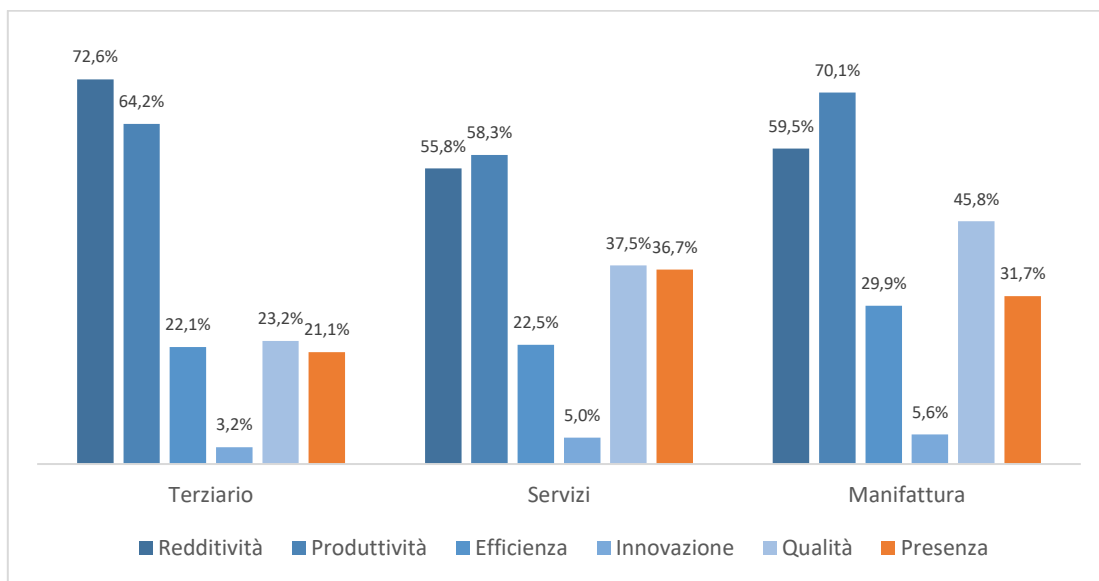


Figura 34 Ricorrenza dei diversi tipi di indicatori entro i settori merceologici (% su totale entro ogni categoria e per i soli accordi sul premio)

È stato anche rilevato l'importo del premio<sup>23</sup>, inteso come valore massimo<sup>24</sup> e il cui importo medio complessivo è pari a **1.692** euro, registra un aumento rispetto alle tre rilevazioni precedenti (1.409 euro per il triennio 2015-2017, 1.428 euro per il triennio 2017-2019 e 1.572 per il triennio 2019-2021). La figura 36 spiega in parte questo aumento, mostrando come le classi alte di premio (oltre 1.500 euro) siano le più frequenti e ricorrano in quasi la metà degli accordi sulla retribuzione variabile.

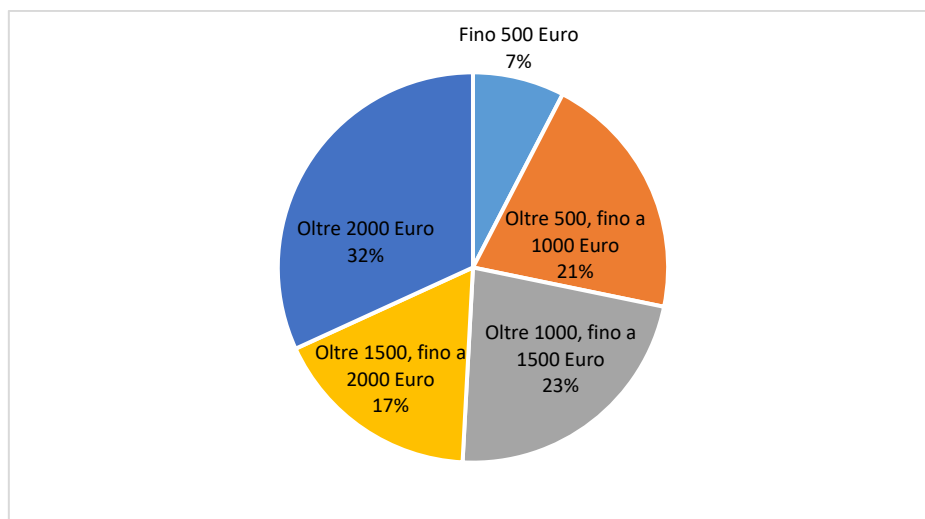


Figura 35 Distribuzione in Classi dimensionali dell'importo del PdR per i soli accordi sul premio)

Considerando le classi dimensionali del premio entro i diversi settori, si può vedere come sia la manifattura a vantare mediamente importi più consistenti. Il maggior numero di accordi sopra i 1.500 euro appartiene

<sup>23</sup> Circa il 27% degli accordi non ha indicato l'importo (n.163), per gli stessi motivi di cui si è detto a proposito degli indicatori.

<sup>24</sup> Nel calcolo dell'importo medio del premio sono stati presi in considerazione solo i valori massimi o gli importi unici, mentre si è deciso di non considerare i valori minimi. Questo spiega come questo valore sia piuttosto alto visto che si riferisce agli importi massimi raggiungibili in situazioni ottimali (100% degli obiettivi raggiunti).

al settore manifatturiero, grazie soprattutto ai chimici (valore medio del premio di circa 1.960 Euro) e meccanici (1.920 Euro), in cui pesano gli importi determinati da grandi gruppi dei rispettivi settori. L'unico comparto industriale che mostra valori premiali più bassi è quello tessile, che rimane sotto i 1000 euro di media, anche se va precisato che gli accordi sul premio di questo settore sono poco numerosi. I servizi si caratterizzano per la forte incidenza di premi di importo medio basso (tra 500 e 1.000 Euro). Il terziario è il settore che si caratterizza per la maggiore variabilità interna, ma questo non stupisce se si considera l'eterogeneità che lo caratterizza, con il Credito e Assicurazioni che mostra gli importi mediamente molto alti.

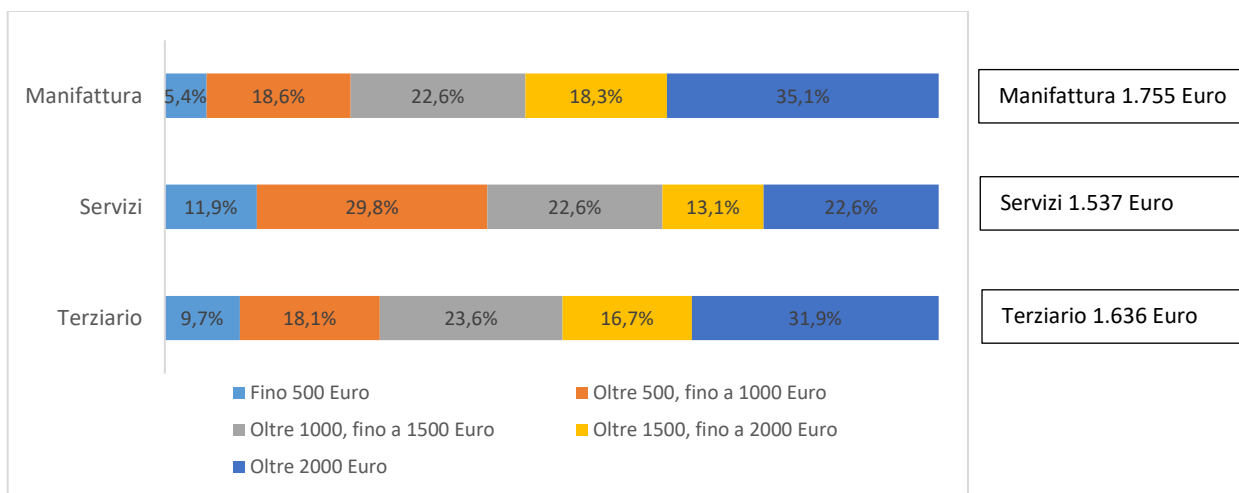


Figura 36 Classi dimensionali dell'importo del PdR considerate per settore (% su totale entro ogni categoria e per i soli accordi sul premio)

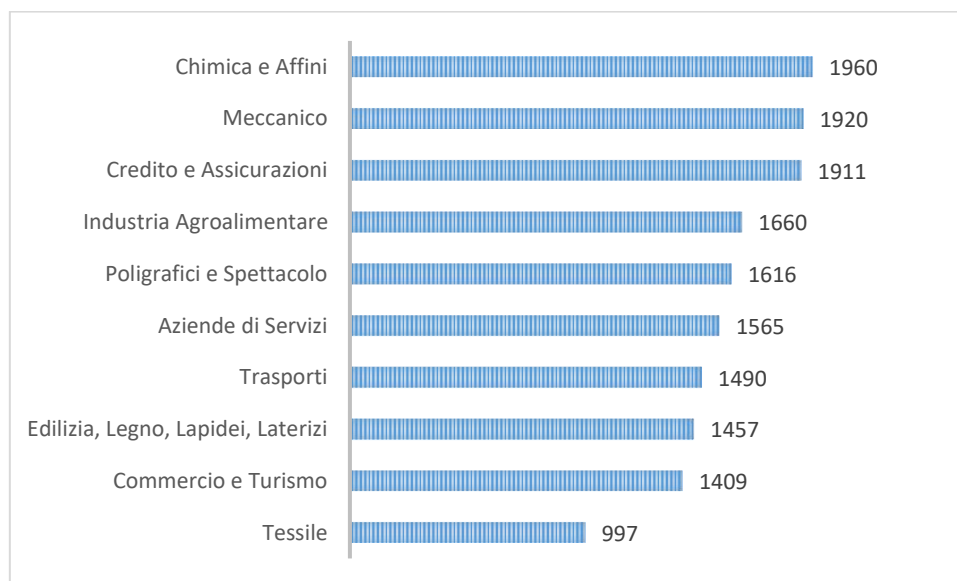


Figura 37 Valori medi del premio per settore (% su totale entro ogni categoria e per i soli accordi sul premio)

## 4.4 Orario di lavoro

L'area relativa all'orario di lavoro, terza in termini di ricorrenze (n.587; 34,6%), si articola in tre istituti contrattuali e diverse norme specifiche. Va anche precisato che l'area dell'orario di lavoro è strettamente legata a quella dell'organizzazione (Cfr. 4.5), e infatti presentano frequenze abbastanza simili<sup>25</sup>. In generale, il tema dell'orario aziendale è il più ricorrente, insieme agli istituti contrattuali tipici che vi si legano, come ferie, straordinario riposi/permessi. Dall'altro canto, le norme che regolano le forme flessibili dell'orario lavorativo sono oggetto di contrattazione meno frequentemente, anche se hanno visto uno sviluppo dopo il periodo pandemico, passando dall'11% del precedente rapporto all'attuale 16,8%.

Nella categoria Altro ricadono invece alcune pratiche particolari o specifiche per alcune categorie di lavoratori come, ad esempio, la maggiore flessibilità per i neogenitori stabilita dagli integrativi Parmalat (2023) e Sabelli (2023). Altri esempi interessanti riguardano lo straordinario collettivo incentivato di Luxottica (2023) e anche l'accordo integrativo di Zanichelli sempre sugli straordinari (2022). In quest'ambito va anche menzionato l'integrativo di Texprint (2022), piccola azienda tessile di Prato, che ha previsto molte pratiche innovative rispetto ai classici istituti contrattuali che regolano l'orario di lavoro, anche per agevolare la pratica religiosa e le usanze dei molti lavoratori stranieri previsti in azienda.

Tabella 24 Distribuzione Istituti contrattuali e norme specifiche Orario di Lavoro (% su totale degli accordi aziendali)

		Val. Ass.	Val. %
<b>Struttura dell'orario n. 402; 23,7%</b>	Orario aziendale	340	20
	Turni / cicli	156	9,2
<b>Istituti contrattuali n.353; 20,8%</b>	Ferie	226	13,3
	Ferie per lavoratori stranieri	12	0,7
	Supplementare / straordinario	134	7,9
	Domenica e/o festivo	84	4,9
	Riposi / Rol / Permessi retribuiti e non	187	11
	Clausole elastiche/flessibili part-time	39	2,3
<b>Forme e modalità flessibili di orario n. 285; 16,8%</b>	Reperibilità	52	3,1
	Multiperiodale / stagionalità	38	2,2
	Banca ore	117	6,9
	Flessibilità entrata e uscita	122	7,2
<b>Altro</b>		25	1,5

In generale, la contrattazione sull'orario è meno diffusa tra gli accordi multi-territoriali, probabilmente perché questo tipo di tematiche sono più spesso demandate a livello di impianto o unità produttiva.

Riguardo ai settori si possono notare importanti differenze, circa il 35% del terziario tratta il tema dell'orario, soprattutto come struttura dell'orario aziendale, ma ci sono notevoli differenze interne, per esempio tra il credito e il commercio/turismo (cfr. fig.38). L'incidenza del manifatturiero è dovuta soprattutto alla struttura orario ed è sostanzialmente da attribuire alla definizione dei turni, particolarmente ricorrente nei comparti industriali. Per quanto riguarda le forme di flessibilità oraria, nel terziario vanno attribuiti soprattutto a banca ore e flessibilità e/u, in particolare nel commercio e turismo; mentre nel settore manifatturiero spesso è riferita alle norme sulla Multiperiodalità /Stagionalità.

<sup>25</sup> Di fatto alcuni dei temi classificati entro l'area dell'orario potrebbero essere ricompresi in quella dell'organizzazione, e viceversa.

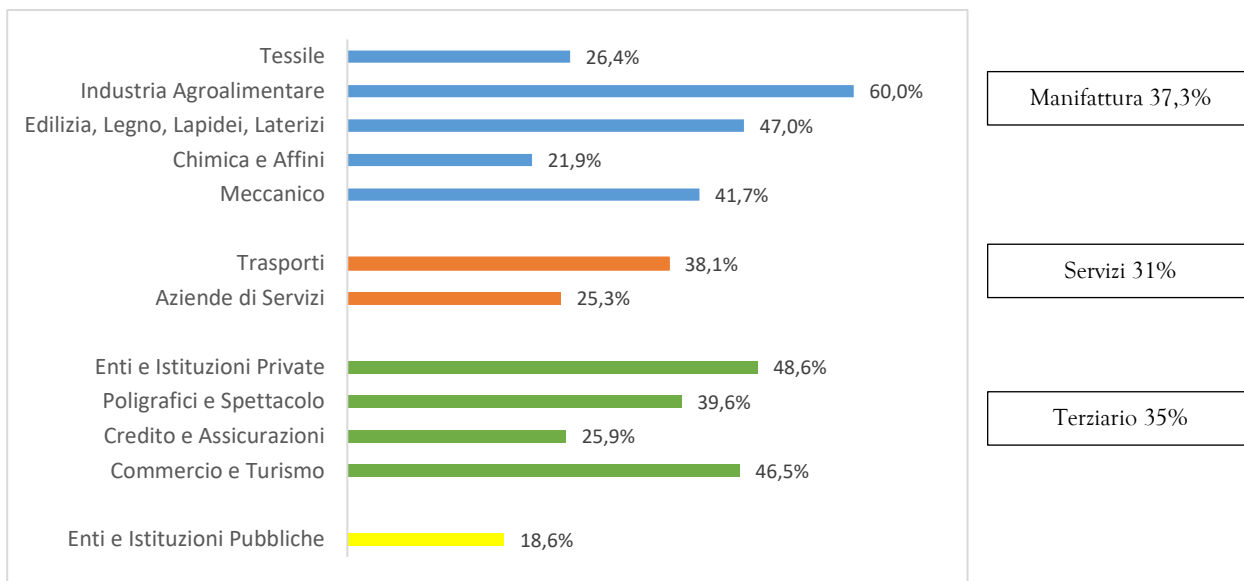


Figura 38 Distribuzione Orario di Lavoro rispetto a settori (% su totale entro ogni categoria)

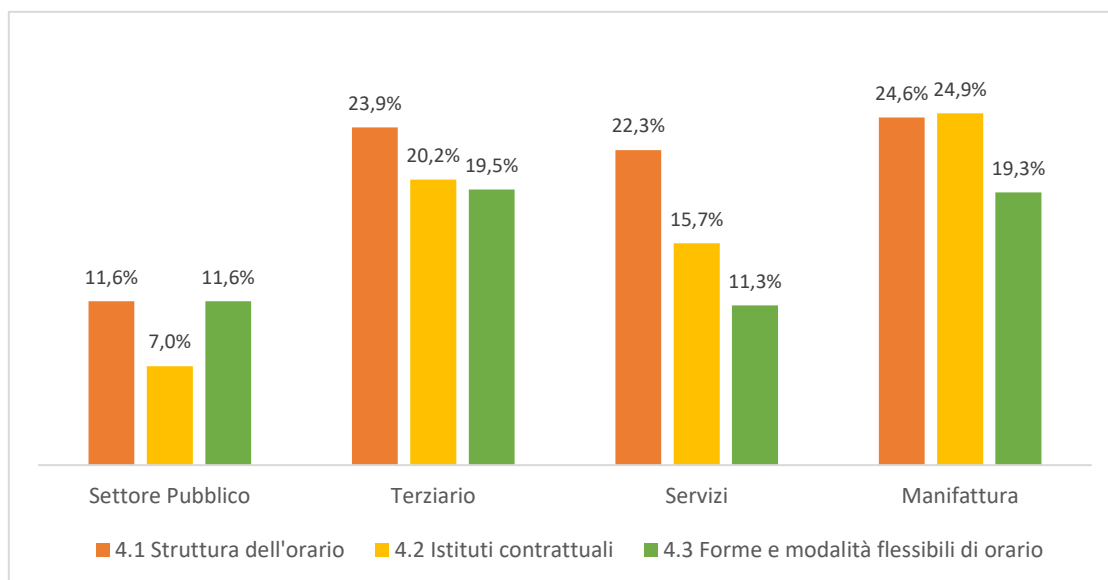


Figura 39 Distribuzione Istituti Orario di Lavoro rispetto a macro-settori (% su totale entro ogni categoria)

Rispetto alla dimensione aziendale si può vedere come, l'orario di lavoro sia un tema trattato molto spesso negli accordi, anche se più spesso nelle imprese più ampie. Soprattutto nelle aziende sotto i 50 dipendenti, i contratti contengono, in quasi la metà dei casi, clausole relative alla struttura dell'orario (turni) e i principali istituti contrattuali (ferie e permessi in particolare).

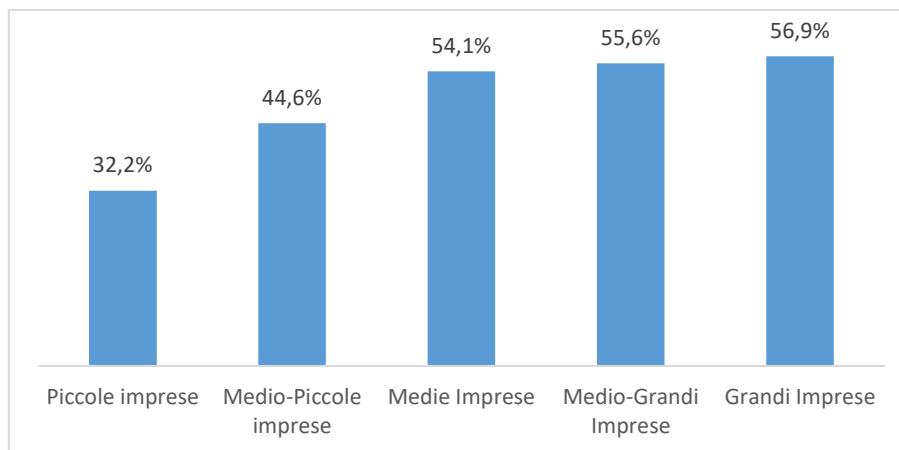


Figura 40 Incrocio tra aziende e Area Orario di lavoro (% su totale degli accordi)

Infine, si può rilevare come spesso alle norme previste da quest'area si associno anche la contrattazione delle relative indennità o maggiorazioni.

	Maggiorazioni Turni	Maggiorazioni straordinari	Indennità Domenica/festivo	Maggiorazioni reperibilità
Turni / cicli	<b>36%</b>			
Supplementare / straordinario		<b>27%</b>		
Domenica e/o festivo			<b>29%</b>	
Reperibilità				<b>40%</b>



## 4.5 Organizzazione del lavoro

L'area relativa all'organizzazione del lavoro è la quarta in termini di ricorrenza, presente in oltre il 33% (N.559) degli accordi aziendali. Come mostrato dalla figura 40, quest'area è cresciuta molto nel corso delle rilevazioni e, in questa crescita, ha giocato un ruolo importante la contrattazione emergenziale, che però sembra essersi portata dietro alcune nuove tendenze nell'organizzazione del lavoro. In effetti si può vedere come l'incidenza dell'intera area sia determinata principalmente dagli istituti relativi all'assetto organizzativo e, al suo interno, soprattutto da interventi più o meno radicali di cambiamento organizzativo e dallo smart working. Per quanto riguarda gli istituti classificati alla voce Prestazioni di lavoro, che ha visto un incremento decisamente meno significativo, si ritrovano soprattutto clausole che riguardano la rimodulazione dei ritmi e delle pause e la sospensione di trasferte e distacchi. Consistente è anche la norma sui controlli a distanza, sia per gli accordi su videosorveglianza e geo localizzazione, ma anche per i controlli legati alle prestazioni di lavoro da remoto.

Nella categoria "altro" rientrano perlopiù misure particolari legate allo smartworking, come la gestione dei rientri in sede, l'estensione della misura a un numero sempre più ampio di lavoratori o varie misure gestionali. Interessanti, in questo senso sono le esperienze di Italgas (2023) e Banca Generali (2023) che prevedono di aumentare le giornate di lavoro agile per ridurre i costi a carico dell'azienda a seguito della crisi energetica.

Ci sono, poi, degli interessanti esempi di *flessibilità organizzativa*, tra cui l'accordo integrativo Luxottica (dicembre 2023) in cui le parti hanno definito diversi modelli di gestione dell'orario di lavoro per raggiungere gli obiettivi aziendali e contemporaneamente per rispondere alle necessità dei lavoratori. In particolare, l'intesa prevede nuovi modelli orari caratterizzati da una riduzione dell'orario a fronte del mantenimento della stessa retribuzione corrisposta per i lavoratori a tempo pieno, in cui a trentadue settimane lavorative articolate su cinque giornate da otto ore si affiancano venti settimane con orario ridotto a trentadue ore, distribuite su quattro giornate da otto ore. In questo caso, la riduzione si ottiene, per cinque delle venti settimane, mediante l'assorbimento di permessi individuali retribuiti, mentre per le altre quindici settimane è a carico dell'azienda. A questo nuovo modello organizzativo, si affiancano anche una serie di misure volte a favorire la conciliazione e, in particolare, le esigenze dei genitori.

Nella stessa dimensione si colloca anche l'accordo integrativo Lamborghini 2023/26 che prevede una rimodulazione dell'orario attraverso una profonda trasformazione dell'organizzazione aziendale aggiornando il precedente sistema di turni con l'obiettivo dichiarato di incrementare il benessere dei lavoratori. In particolare, l'accordo ripartisce l'orario di lavoro per il personale operaio, alternando settimane da 5 giorni a settimane da 4 giorni, restituendo, dunque, per i reparti a 2 turni o operanti nel turno centrale un venerdì libero ogni due settimane e due venerdì liberi ogni 3 settimane, per i reparti a 3 turni. Questo modello, progettato da una specifica Commissione di tecnici esperti, si prevede che manterrà invariati o, addirittura, aumenterà i livelli di produttività aziendale. Per bilanciare la riduzione del tempo settimanale di presenza, l'accordo prevede anche una riduzione dei permessi annui retribuiti.

Infine, va citato l'accordo di Intesa San Paolo che ha introdotto la settimana corta di 4 giorni da 9 ore lavorative a parità di retribuzione. Anche in questo caso si tratta di una misura basata su richiesta individuale del lavoratore, previa compatibilità con le esigenze tecniche, organizzative e produttive aziendali, e quindi lasciata alla discrezionalità del proprio responsabile di filiale. Inoltre, l'accordo era inizialmente previsto solo per le sedi centrali, poi su pressione dei sindacati esteso, in diverse fasi, anche a grandi filiali e poi a quelle più piccole. Tuttavia, anche in questo caso si denota la volontà di garantire un maggiore benessere dei lavoratori attraverso una gestione più flessibile dei tempi di lavoro e, infatti, nella stessa ottica, l'accordo prevede anche la possibilità di aumentare su base volontaria il lavoro flessibile da

casa fino a 120 giorni all'anno. E l'ampia adesione da parte dei lavoratori a questi modelli dimostra il fatto che questi effettivamente rispondono alle esigenze dei lavoratori e lavoratrici.

Anche se si tratta di modelli sperimentali a cui i lavoratori possono aderire su base volontaria, e le cui implicazioni sono ancora da verificare, si tratta comunque di esperienze importanti perché denotano la volontà di andare verso un'ottimizzazione del tempo di lavoro, garantendo alti livelli di produttività, riducendo il numero di ore lavorate avvalendosi anche dell'apporto delle nuove tecnologie.

E, in effetti, questi sono i presupposti da cui muovono anche molti degli accordi più innovativi sullo smart working declinati sempre più sugli obiettivi da raggiungere, e meno sul controllo dei tempi di lavoro.

Inoltre, questi contratti hanno avuto il merito di porre al centro del dibattito mediatico la questione dei tempi di lavoro, indicando delle possibili strade e soprattutto sottolineando che queste devono essere percorse attraverso la contrattazione collettiva.

Tabella 25 Distribuzione Istituti contrattuali e norme specifiche Organizzazione del lavoro (% su totale degli accordi aziendali)

		Val. Assoluto	Val. %
<b>Prestazioni di lavoro</b> n.239; 14%	Carichi di lavoro	20	1,2
	Ritmi / pause	75	4,4
	Polifunzionalità e polivalenza	24	1,4
	Riconoscimento invenzioni lavoratori	0	0
	Missioni / trasferte / distacchi	80	4,7
	Controlli diretti	18	1,1
	Controlli a distanza e gestione dei dati	87	5,1
<b>Assetto organizzativo</b> n.427; 25,2%	Nuove tecnologie e digitalizzazione	103	6,1
	Cambiamento organizzativo	113	6,7
	Sistemi di qualità	15	0,9
	Teamworking	7	0,4
	Smartworking	323	19
	Telelavoro / a distanza	15	0,9
	Partecipazione diretta	20	1,2
<b>Altro</b>	Rapporti con utenze/clienti	7	0,4
		57	3,4

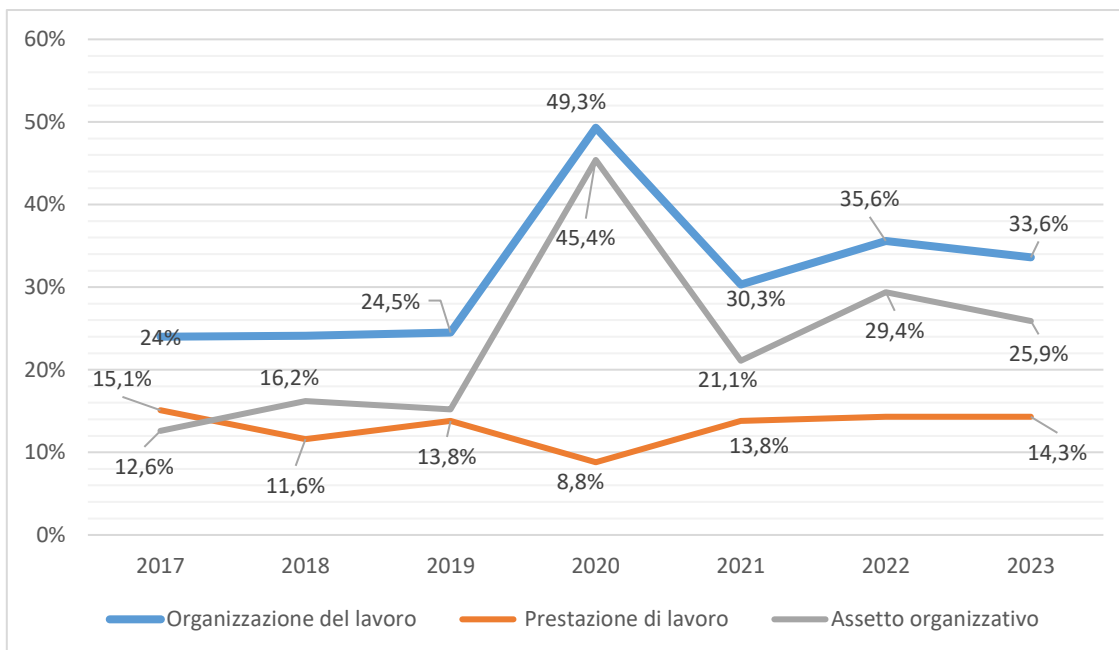


Figura 41 Andamento temporale dell'area e degli Istituti dell'Organizzazione del lavoro

Rispetto al settore merceologico, si può notare come le questioni relative all'organizzazione del lavoro siano più frequenti nella contrattazione delle aziende del terziario, interessate soprattutto da cambiamenti organizzativi. Tuttavia, si possono evidenziare percentuali significative anche nei settori dell'agroalimentare (40%) e del comparto dei materiali da costruzione (42%).

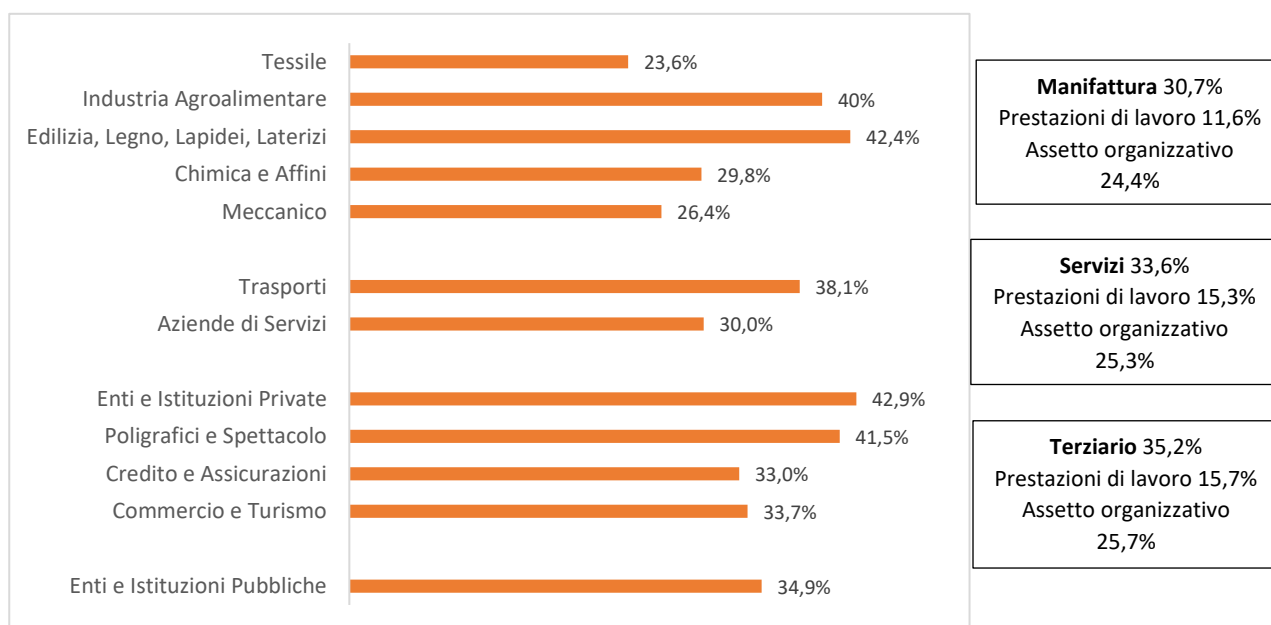


Figura 42 Accordi su Assetto organizzativo e Prestazione di lavoro per settore (% su totale entro ogni categoria)

Come ribadito in molte occasioni, negli ultimi due anni la contrattazione sul lavoro agile ha visto un notevole sviluppo, che potremmo definire sia quantitativo che qualitativo. Nel complesso gli accordi sullo smart working analizzati sono 323 ovvero il 19% del totale. Una percentuale decisamente significativa, soprattutto se si pensa che solo pochi anni fa (triennio 2017-19) non superava il 7%. E in effetti la figura che segue mostra come la contrattazione su questo istituto abbia visto un'evoluzione a partire dal 2017 -anno in cui è stata introdotta la legge 81/2007 che ne regola i principali aspetti- con una decisa avanzata

nel corso del 2020, e un andamento più altalenante nel periodo post pandemico, ma sempre attestandosi su valori significativi.

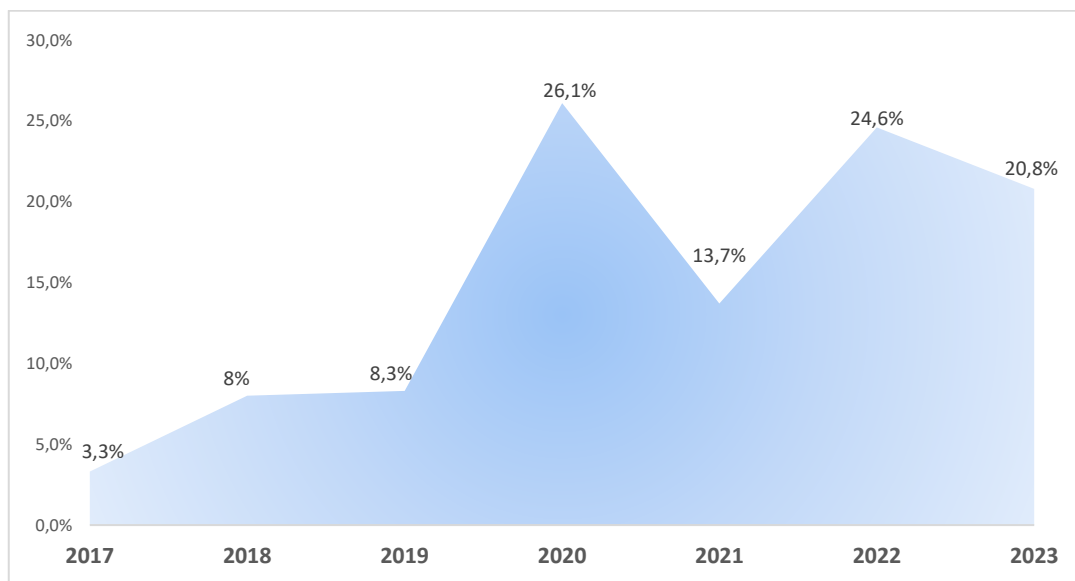


Figura 43 Andamento della voce Smart Working negli anni (% calcolate entro il totale di ogni anno)

Ovviamente la contrattazione su questo aspetto è molto legata al settore di appartenenza, ma va comunque evidenziato come questa crescita si sia registrata in tutti i comparti economici, anche in quelli che precedentemente avevano raramente sviluppato esperienze di lavoro agile.

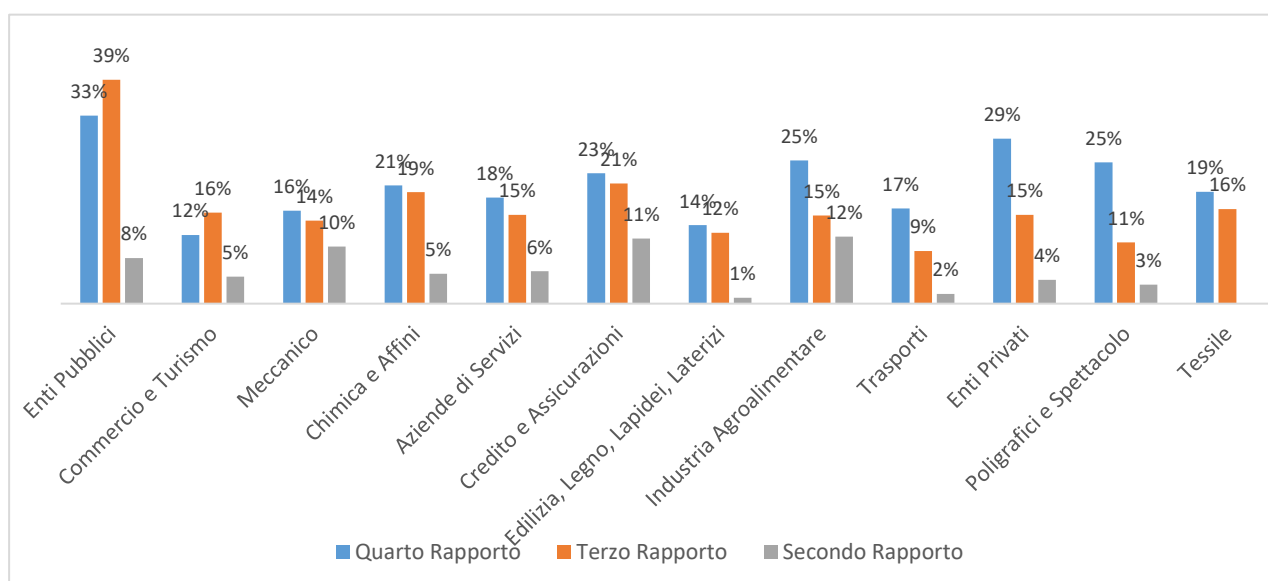


Figura 44 Incidenza del lavoro agile per settore e confronto con secondo rapporto (% calcolate entro il totale di ogni categoria)

Dall'analisi di questi accordi aziendali, emerge come la contrattazione collettiva sullo smart working non abbia visto solo un aumento quantitativo notevole, ma anche la definizione di testi sempre più specifici che ne regolano i diversi aspetti. Lo smart working, sperimentato da milioni di lavoratrici e lavoratori durante la pandemia ha tematizzato, anche sul piano negoziale, nuove esigenze e nuovi bisogni e, per questo, gli accordi che lo regolano assumono una sempre maggiore complessità. Per cui si afferma una crescente attenzione ai tavoli contrattuali su questioni fondamentali ma in precedenza non considerati, come: il diritto alla disconnessione, un'adeguata formazione per i lavoratori e il superamento del digital divide, uso di strumenti idonei per evitare rischi per la salute e sicurezza, attenzione rispetto alla protezione

dei dati sensibili, etc. Di fatto, quindi, la contrattazione sul tema del lavoro agile ha subito una rapida e radicale evoluzione nel corso di un arco temporale molto ristretto. E già a partire dagli accordi siglati nel 2022 si può notare come ci sia un superamento della logica emergenziale e semplificata per introdurre il lavoro agile come modalità regolamentata e strutturata nell'organizzazione aziendale.

In generale, quindi, sembra che la consistente diffusione del lavoro agile, inizialmente dettata dalla pandemia, stia ora lasciando spazio a processi riorganizzativi nelle aziende che ne determineranno un ricorso più strutturale, anche se spesso affrontato con un approccio ancora sperimentale e con differenze notevoli tra i vari settori (Cfr. fig.44)<sup>26</sup>.

#### 4.6 Inquadramento Mansioni e Formazione

La sesta macro area (29,5%, n.500) si compone di 3 istituti, in cui i primi due sono riferiti, rispettivamente, a inquadramento e mansioni, mentre il terzo riguarda più specificatamente il tema della formazione professionale. Per quest'ultimo risulta prevalente la formazione professionale in senso ampio, ma va anche sottolineato che la voce Formazione all'innovazione ha visto un forte rialzo rispetto alla precedente rilevazione passando dal 9% del precedente rapporto all'11% della rilevazione attuale. In generale questa voce ha visto un aumento costante a partire dalle prime rilevazioni e questo può denotare una maggiore attenzione alla crescita professionale dei lavoratori rispetto a questioni innovative, come può essere l'acquisizione di nuove competenze digitali ad esempio.

Nella categoria *Altro* sono ricomprese soprattutto alcune specifiche legate agli accordi sul Fondo nuove Competenze presenti nel campione (si tratta di circa 20 accordi firmati nel 2021).

Anche in questo caso, però ci sono alcuni esempi interessanti come i percorsi affiancamento e formazione previsti per i lavoratori dopo periodi lunghe assenze (Manifatture Sigaro Toscano, 2022) o la formazione specifica per neoassunti su tematiche di carattere sindacale prevista dall'integrativo Colussi (2023).

Tabella 26 Distribuzione Istituti contrattuali e norme specifiche Inquadramento e Formazione (% su totale degli accordi aziendali)

		Val. Assoluto	Val. %
<b>Inquadramento</b> n.135; 8%	Classificazione profili professionali	114	6,7
	Quadri	7	0,4
	Qualifiche	32	1,9
<b>Mansioni</b> n.113; 6,7%	Definizione mansioni	35	2,1
	Deroghe/demansionamento	2	0,1
	Valorizzazione professionale	89	5,2
<b>Formazione</b> n.428; 25,2%	Formazione professionale /continua	306	18
	Formazione all'innovazione	198	11,7
	Certificazione/libretto formativo	35	2,1
	Alternanza scuola-lavoro	15	0,9
	Diritto allo studio	39	2,3
	Formazione linguistica stranieri	3	0,2
<b>Altro</b>		44	2,6

<sup>26</sup> Per un ulteriore approfondimento sul tema si veda Brachini N., "L'evoluzione della Contrattazione Aziendale sul Lavoro Agile" in Corazza L., Di Salvatore L., Tantillo F., Zucaro R., (a c. di), (2024), *Smart working, tempi di vita e del lavoro e riequilibrio demografico dei territori*, Quaderni Fondazione Giacomo Brodolini.

<https://www.fondazionebrodolini.it/pubblicazioni/i-quaderni/smart-working-tempi-vita-lavoro-riequilibrio-demografico-territori>

Rispetto al settore, si può vedere come le norme legate alle mansioni e all'inquadramento ricorrano in maniera abbastanza simile in ognuno dei comparti considerati. Gli aspetti legati alla formazione sono abbastanza diffusi in tutti i settori, in particolare nella manifattura in cui è molto diffusa la contrattazione sulla formazione professionale nelle industrie, in particolare quelle agroalimentari.

Per quanto riguarda la voce formazione all'innovazione, questa riguarda soprattutto l'industria agroalimentare (29,5%), seguita poi da edilizia e aziende dei servizi (16%).

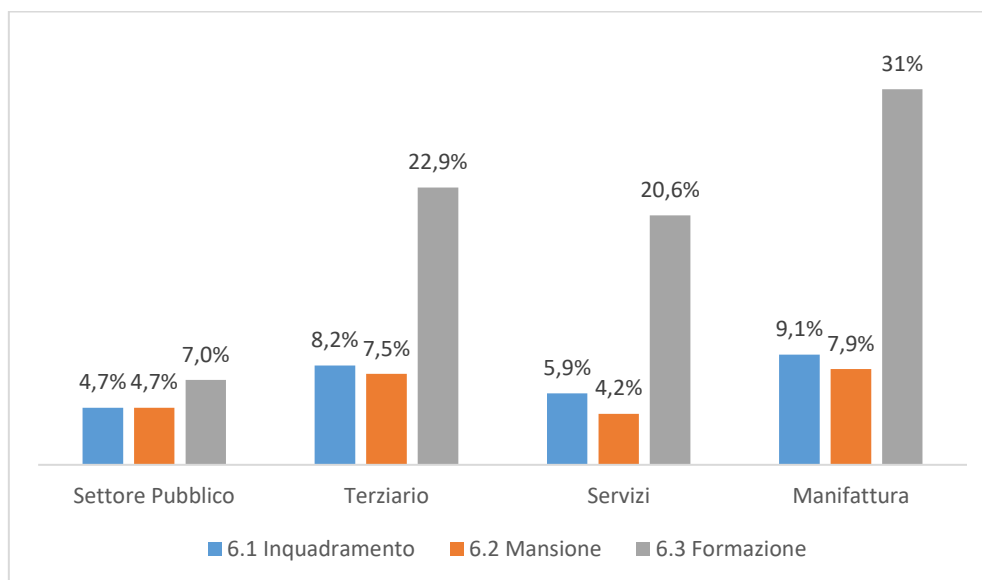


Figura 45 Inquadramento e Mansioni e Formazione per settore e tipo di accordo (% su totale entro ogni categoria)

#### 4.7 Occupazione e rapporto di lavoro

L'area relativa a occupazione e rapporti di lavoro (n.395; 23,3%) si sviluppa a partire da quattro istituti principali legati trattazione delle varie forme contrattuali, all'assunzione dei lavoratori, agli appalti e ai licenziamenti. Complessivamente, i riferimenti all'uso delle forme contrattuali ricorrono in circa il 15,5% dei casi, registrando un ri-allineamento rispetto alle rilevazioni precedenti al 2020 (in cui era presente nel 17% degli accordi aziendali). In generale, nella maggior parte degli accordi che trattano di contratti a tutele crescenti si parificano le tutele per gli assunti dopo il 7 marzo 2015 (entrata in vigore del D.lgs. 23/2015). Inoltre, diversi contratti prevedono l'estensione delle tutele anche nei casi di cambi appalto.

Anche la voce relativa a Appalti/clausole sociali/contrasto lavoro irregolare, ha visto un aumento nel corso di questa rilevazione, probabilmente per una maggiore regolamentazione delle aziende appaltatrici, in particolare quelle del manifatturiero.

Gli accordi che invece trattano di licenziamenti e sanzioni disciplinari sono pochi, questo perché, in generale, i licenziamenti collettivi ricadono nell'ambito degli interventi sui lavoratori a fronte di crisi aziendali trattati nell'Area 11, mentre in questo caso si tratta perlopiù di regolazione dei procedimenti individuali.

Tabella 27 Distribuzione Istituti contrattuali e norme specifiche Occupazione e Rapporti di lavoro (% su totale degli accordi aziendali)

	Val. Assoluto	Val. %
<b>Forme Contrattuali</b> <b>n.263; 15,5%</b>	Tempo indeterminato a tutele crescenti	30 1,8
	Tempo determinato	104 6,1
	Part-time	144 8,5
	Somministrazione	79 4,7
	Intermittente	7 0,4

	Accessorio	0	-
	Collaborazioni	0	-
	Apprendistato	34	2
	Stage/tirocinio	13	0,8
	Autonomi	0	-
<b>Assunzioni</b> n.210; 12,4%	Modalità di selezione del personale e tipologia assunzioni	95	5,6
	Turn-over	35	2,1
	Stabilizzazioni	91	5,4
	Periodo di prova	9	0,5
	Trasformazioni	46	2,7
<b>Appalti/clausole sociali/contrasto lavoro irregolare</b>		88	5,2
<b>Licenziamenti</b> n. 25; 1,5%	Risoluzione contratti / dimissioni	5	0,3
	Licenziamenti individuali	7	0,4
	Sanzioni e procedimento disciplinare	21	1,2
<b>Altro</b>		26	1,5

Per quanto riguarda il settore, si può notare come quest'area sia in generale meno trattata nel settore pubblico, aspetto abbastanza prevedibile in considerazione del fatto che i lavoratori pubblici sono perlopiù dipendenti assunti a tempo indeterminato. La regolazione delle forme contrattuali è più diffusa nei settori dei servizi e del terziario, come si vedrà meglio dalla fig.47.

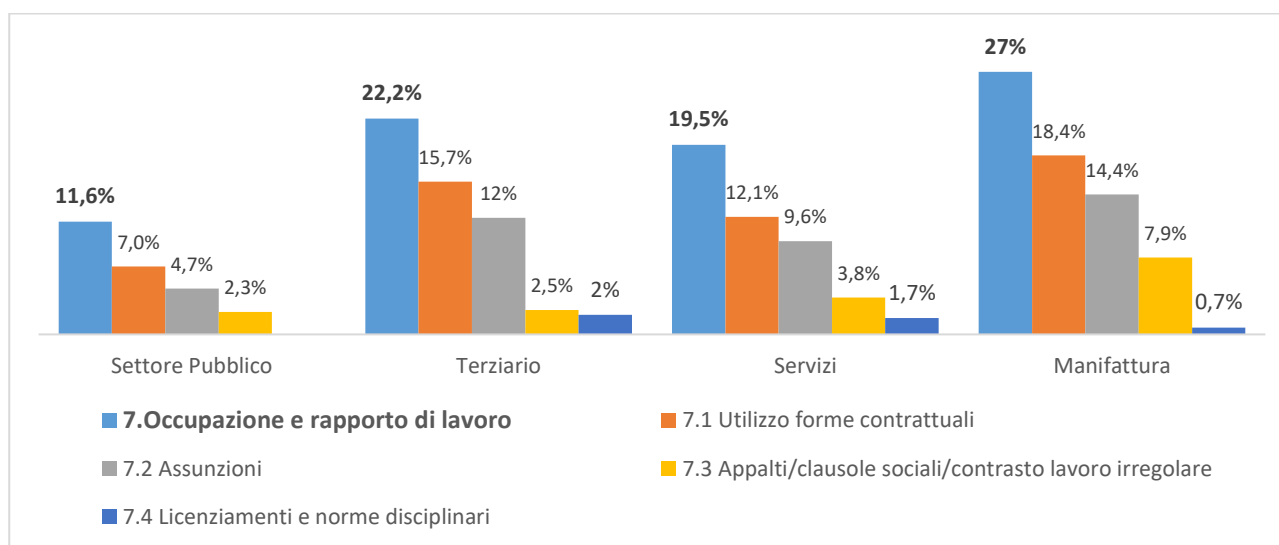


Figura 46 Istituti Contrattuali Occupazione e rapporti di lavoro per settore (% entro il totale accordi aziendali)

Un aspetto interessante che può essere analizzato è l'utilizzo di forme contrattuali a termine<sup>27</sup> normate nel contratto, che riguardano circa il 9,7% degli accordi aziendali con differenze sostanziali rispetto al settore merceologico. Va anche evidenziato il fatto che oltre un terzo (35%) degli accordi che trattano temi relativi a forme contrattuali a termine, includono anche il riferimento alla stabilizzazione dei rapporti di lavoro, concordando limiti temporali e quantitativi nell'utilizzo di forme contrattuali a tempo determinato.

<sup>27</sup> Sono state aggregate le voci tematiche dell'area Occupazione e rapporti di lavoro che indicavano contratti a termine.

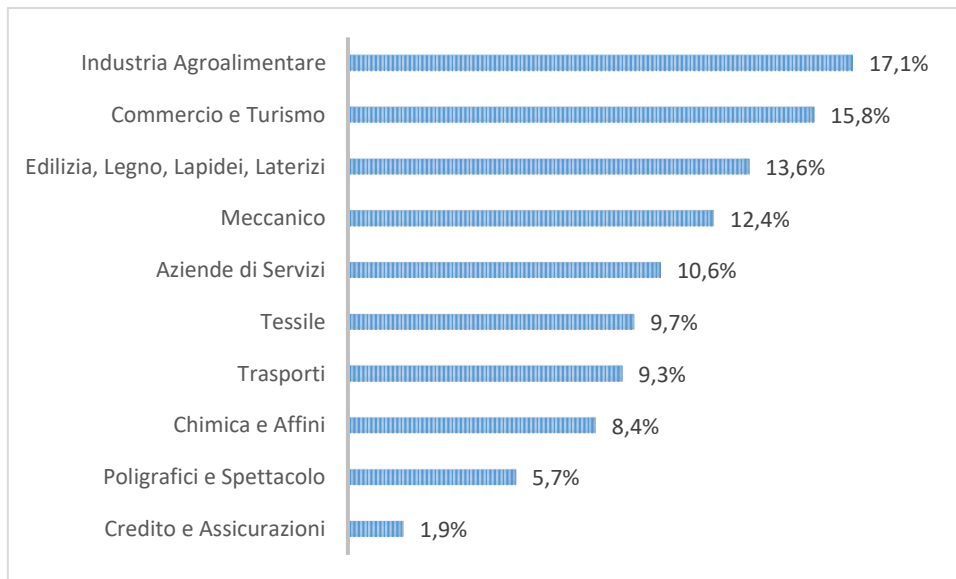


Figura 47 Contratti a termine per settore (% su totale entro ogni categoria)

Un'ultima considerazione può essere fatta rispetto agli accordi che trattano il tema del part time, che riguarda l'8,5% degli accordi aziendali. Come si può vedere questa forma contrattuale ricorre soprattutto tra gli accordi del terziario, in particolare tra quelli del commercio e del turismo. In generale questo tema all'interno degli accordi si lega in oltre un quarto dei casi alla possibilità di trasformare l'orario da tempo pieno a tempo parziale (22%).

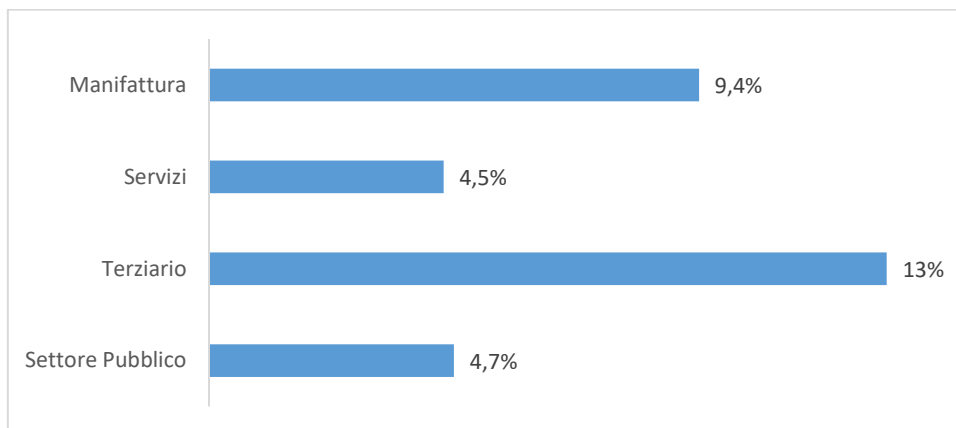


Figura 48 Accordi su Part time considerati per macro settore (% entro ogni categoria)

#### 4.8 Ambiente Salute e Sicurezza

L'area che raccoglie le norme su Ambiente Salute e Sicurezza (n.292; 17,2%) ha visto un notevole incremento rispetto alle ultime rilevazioni, anche al netto delle misure di prevenzione introdotte dai protocolli firmati durante la fase emergenziale.

Oltre all'aumento del numero di contratti che riguardano SSL, va anche sottolineata la maggiore sensibilità che viene posta al benessere psico fisico di lavoratori e lavoratrici. Sono numerosi e in aumento i contratti, infatti, che prevedono monitoraggi periodici e servizi medici o di counseling psicologici dedicati (Si veda Parmalat, 2023; Airliquide, 2021; Vodafone, 2023).



Tabella 28 Distribuzione Istituti contrattuali e norme specifiche per Area Ambiente Salute e Sicurezza (% entro il totale di accordi aziendali)

		Val. Ass.	Val. %
<b>Rappresentanti della sicurezza n.97; 5,7%</b>	Prerogative, designazione e numero di Rls, Rlssa, Rls di sito, Rlst	68	4
	Prestazioni aggiuntive per rappresentanti della sicurezza	27	1,6
	Formazione aggiuntiva per rappresentanti della sicurezza	29	1,7
<b>Formazione aggiuntiva per i lavoratori</b>		122	7,2
<b>Modalità di informazione e consultazione su Ssl</b>		93	5,5
<b>Premialità e sanzioni</b>		0	
<b>Prevenzione  n.159; 9,4%</b>	Sorveglianza sanitaria	17	1
	Dispositivi di protezione individuale aggiuntivi	28	1,6
	Reinserimento al lavoro	0	
	Obiettivi di miglioramento Ssl	65	3,8
	Interventi sugli impianti e ambienti	29	1,7
	Interventi sui processi, prodotti e materiali	9	0,5
	Interventi sull'ambiente esterno	7	0,4
<b>Sgssl</b>		14	0,8
<b>Riferimento a normativa Ssl</b>		27	1,6
<b>Altro</b>		30	1,8

Proprio a fronte dell'aumento di quest'area, è interessante analizzarne l'andamento entro i singoli anni di rilevazione (Fig.49). Come si può vedere, l'area ha mantenuto un andamento sempre abbastanza costante, attestandosi sempre tra il 12-13% dei contratti, a parte il picco riscontrato durante la contrattazione emergenziale del 2020. Anche nel corso del 2021 la percentuale è simile a quelle rilevate nel periodo pre-pandemico; l'andamento sembra però cambiare a partire dal 2022, in cui si è registrato un aumento abbastanza importante dei contratti che trattano di salute e sicurezza, andamento che sembra essere confermato anche nel corso del 2023. Ovviamente è troppo presto per dire che questo incremento sia effettivo, bisognerà vedere se sarà confermato nel corso delle prossime rilevazioni, dimostrerebbe lo sforzo della contrattazione aziendale per cercare di implementare misure di salute e sicurezza verso i lavoratori.

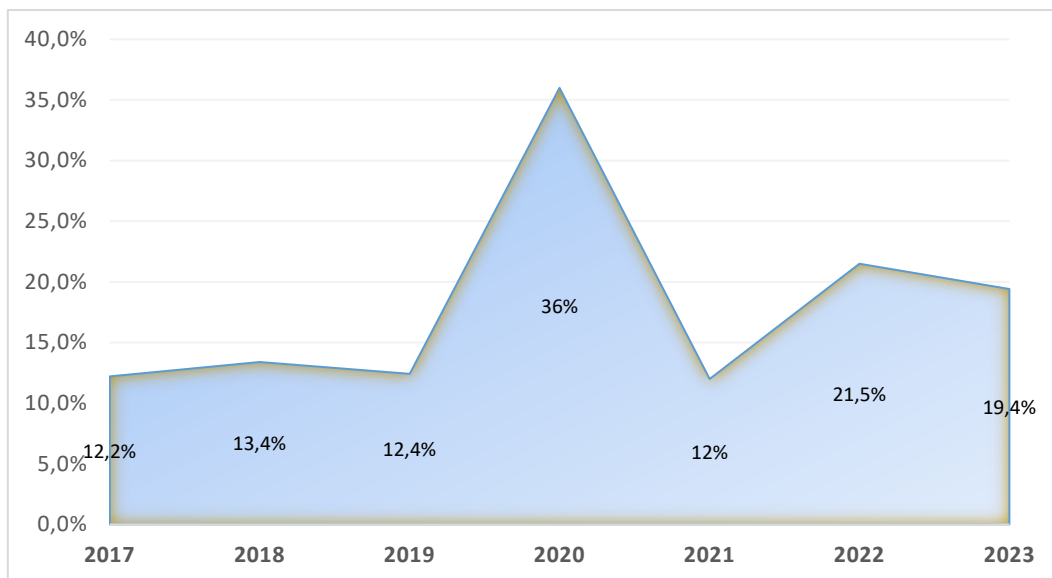


Figura 49 Andamento Area SSL entro i singoli anni di rilevazione (% calcolate entro il totale di ogni anno)

Per quanto riguarda i settori, industria e manifattura in genere presentano i valori più elevati e naturalmente questo è dovuto alle specificità di questi ambiti, più esposti ai rischi di infortuni sul lavoro. Ma va anche evidenziato che il terziario ha visto un aumento della contrattazione sui temi di SSL.

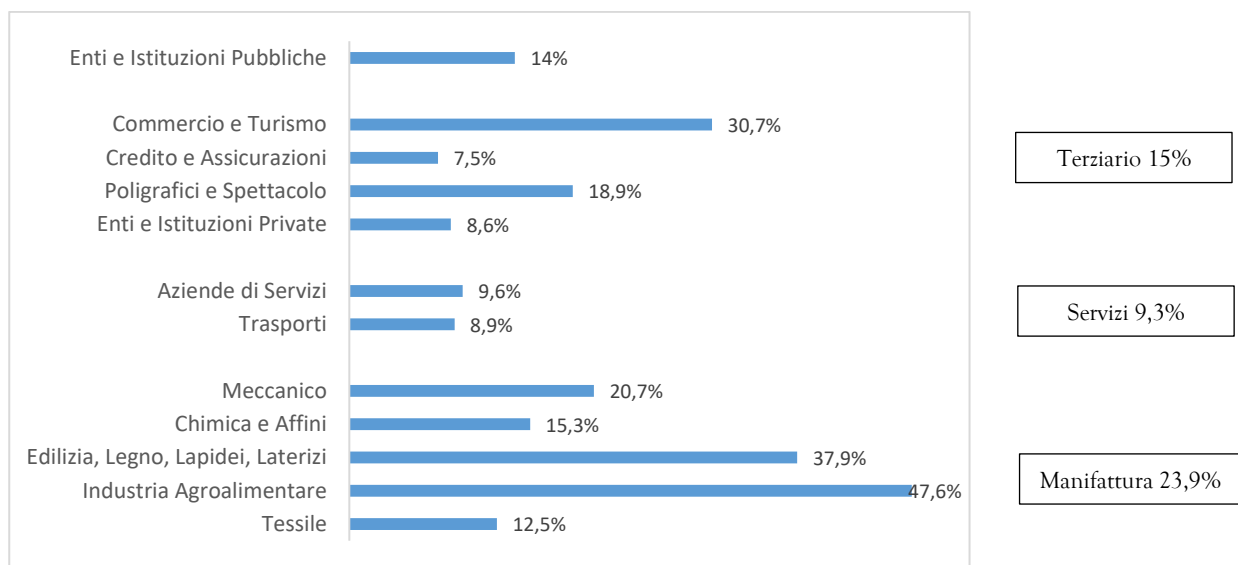


Figura 50 Accordi su Ambiente Salute e Sicurezza per settore (% entro il totale di accordi su Ssl)

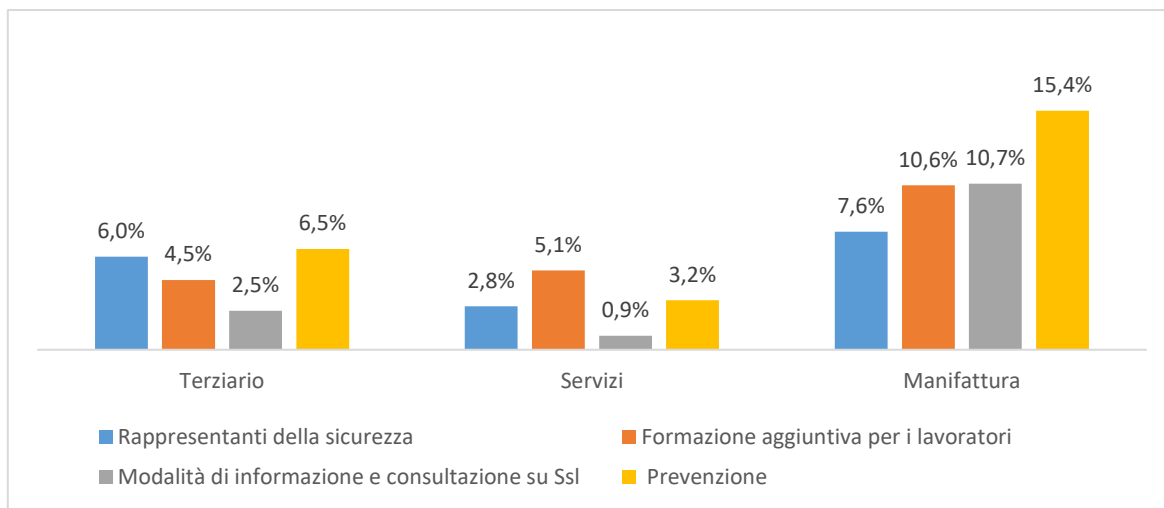


Figura 51 Principali Istituti contrattuali Ssl per macro settori (% entro ogni settore)

Infine, va sottolineato, come la trattazione legata ai temi di SSL, vari molto rispetto alla dimensione aziendale. In generale, le imprese di grandi dimensioni pongono maggiore attenzione su questi aspetti soprattutto per quel che riguarda processi di informazione, prerogative dei rappresentanti e prevenzione.

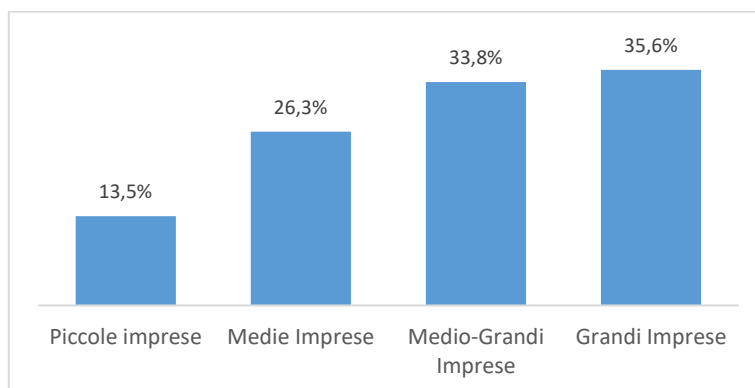


Figura 52 Incrocio tra dimensione aziendale e Area SSL (%calcolate entro dimensione aziendale)

#### 4.9 Welfare integrativo<sup>28</sup>

Gli accordi di livello aziendale che presentano misure di *Welfare integrativo* sono, nel complesso, il 30,5% del totale (n. 518). Più in dettaglio, il 12% – sempre sul totale degli accordi – include interventi di welfare contrattuale<sup>29</sup> e oltre il 27% presenta misure di welfare aziendale<sup>30</sup>. Nel campo del welfare contrattuale, il 9% degli accordi prevede interventi migliorativi o di adesione/conferma dei fondi previdenziali contrattuali; nel 6,7% si fa riferimento alla sanità integrativa di settore.

<sup>28</sup> A cura di Beppe De Sario, Fondazione di Vittorio.

<sup>29</sup> Tale percentuale va letta considerandola espressione di misure aggiuntive e migliorative riguardanti sanità integrativa e previdenza complementare di natura contrattuale. Ovviamente è presumibile che una larghissima parte dei lavoratori e delle imprese qui considerate abbiano accesso e beneficino di tali prestazioni per il tramite dei fondi di categoria.

<sup>30</sup> Come emerge dalla tabella 35, in questa sede la definizione di welfare aziendale si riferisce a prestazioni, servizi, trasferimenti e benefit contrattati negli accordi di livello aziendale, prevalentemente tematiche fiscalmente regolate negli articoli 51 e 100 del TUIR. Da un punto di vista concettuale, non viene considerato welfare aziendale lo spettro di misure e interventi che chiamano in causa istituti contrattuali inerenti il rapporto e la prestazione di lavoro (es. orario, organizzazione del lavoro, formazione, salute e sicurezza, permessi e congedi, etc.) che vengono trattati nelle rispettive aree tematiche.

Le misure di welfare aziendale sono distribuite tra diverse fattispecie, ma si concentrano in particolare sulle misure connesse al salario indiretto/differito (anticipo Tfr, carte acquisto e buoni pasto). In particolare, quest'ultima voce (carte acquisto/buoni pasto) vede una crescita importante fino a ritrovarsi nel 15,2% del totale degli accordi aziendali 2021-2023, seguita da crediti/prestiti/anticipo Tfr (7%).

Un primo dato di sfondo, particolarmente significativo, è rappresentato dall'aumento di tali tematiche a confronto con il triennio analizzato nel Terzo Rapporto (2019-2021). L'area del welfare integrativo passa, nel complesso, dal 17,8% del totale degli accordi aziendali (2019-2021) al 30,5% (2021-2023). In parte ciò dà conto del "rimbalzo" dell'Area tematica 9 dopo il brusco calo registrato nella fase Covid. Si tratta ovviamente di fasi con caratteristiche differenti: la crisi Covid ha inciso su molti campi delle tematiche contrattuali, e tra queste il welfare integrativo; la fase precedente (2017-2019) è stata segnata invece dalla maggiore espansione delle misure di welfare contrattato, sia direttamente legate al meccanismo di erogazione del Premio di risultato sia indipendenti da esso. Tuttavia, non si tratta di un semplice ritorno ai valori pre-Covid, dal momento che diverse specifiche misure segnalano tendenze nuove e un orientamento funzionale diverso delle misure di Welfare integrativo.

Tabella 29 Distribuzione Istituti contrattuali e norme specifiche per Area Welfare integrativo (% entro il totale di accordi aziendali)

	Val. Assoluto	Val. %	
<b>Welfare contrattuale</b> n. 204; 12%	Previdenza integrativa	152	9
	Sanità integrativa	113	6,7
	Altri servizi o prestazioni di livello contrattuale/bilaterale	6	0,4
	Istruzione e servizi educativi	80	4,7
	Prestazioni sociali e assistenziali	35	2,1
	Cultura e ricreazione	35	2,1
	Servizi di supporto	14	0,8
<b>Welfare aziendale</b> n.462; 27,2%	Altre forme assicurative	42	2,5
	Carta acquisto e buoni pasto	258	15,2
	Trasporti collettivi e individuali	50	2,9
	Mensa	96	5,7
	Credito/prestiti/anticipo Tfr	119	7
	Verifiche e monitoraggio bisogni	4	0,2
	Conto/portafoglio welfare	94	5,5
<b>Connessione con welfare territoriale/Terzo settore</b>	11	0,6	
<b>Altro</b>	24	1,4	

Tra gli elementi strutturali che incidono sulla contrattazione vi sono la dimensione aziendale (numero di addetti) e l'articolazione territoriale. Quest'ultima, attraverso l'elemento delle aziende multiterritoriali, mostra in controtuce le caratteristiche delle aziende più grandi e strutturate. Circa i due terzi delle aziende multiterritoriali presenta misure di welfare (da quello contrattato a quello convertibile da Pdr, o entrambi); un valore paragonabile solo alle aziende insediate nel nord-Est.

Come premessa a un'analisi più dettagliata del welfare integrativo, va ricordato che le misure comprese nell'Area 9 si riferiscono a interventi slegati dal meccanismo del Premio di risultato (Cfr: par.4.3). Sono interventi spesso indicati in specifici capitoli degli accordi aziendali (sotto la voce "Welfare aziendale", o nella parte relativa ai fondi sanitari e previdenziali, altre forme assicurative, etc.). Tuttavia, per comprendere a pieno la cornice del welfare integrativo occorre considerare anche la diffusione della

conversione del Pdr in welfare, che nel triennio oggetto del presente Rapporto ha avuto un'espansione considerevole. La possibilità di convertire il premio in welfare, introdotto dalla legge di bilancio 2016, è prevista dal 55% degli accordi sul premio, segnando un aumento rispetto alle precedenti rilevazioni: 42% degli accordi sul Pdr nel periodo 2017-2019, e 49% nel 2019-2021 (cfr. par. 4.3.1).

Il legame funzionale tra erogazione del Premio di risultato e diverse misure di welfare aziendale potrebbe configurare un avvicinamento di queste ultime (almeno alcune di esse) a una logica parasalariale, o comunque integrata agli interventi di sostegno o incremento salariale. Se consideriamo le misure di welfare integrativo insieme agli accordi che prevedono la conversione del Pdr, l'aumento nel triennio 2021-2023 rispetto al precedente risulta ancora più spiccato: dal 24,6% al 42,7%. Ciò si riflette in tipologie diverse di accordi: (1) accordi che prevedono esclusivamente misure indirette di welfare, ovvero lasciate alle scelte individuali dei lavoratori attraverso la conversione del Pdr (dal 6,7% al 12,2% degli accordi aziendali totali), oppure (2) oppure accordi con una componente di welfare contrattato (quindi interventi specifici: dai buoni acquisto al sostegno delle spese per educazione e istruzione, fino ai meccanismi di anticipo Trf, etc.) insieme alla conversione del Premio; in questo caso la loro presenza cresce dal 3,3% del periodo 2019-2021 al 8,7% degli accordi aziendali del 2021-2023. Infine, gli accordi (3) in cui si trovano esclusivamente capitoli e/o misure specifiche di welfare contrattuale; si tratta della tipologia più numerosa, sebbene sia aumentata in misura percentuale minore: dal 14,5% al 21,9%.

Tabella 30 Accordi con Welfare integrativo per tipologia (% entro il totale di accordi aziendali)

	2019-2021	2021-2023
Solo Welfare contrattato	267 (14,5%)	371 (21,9%)
Sia Welfare contrattato sia conversione Pdr	61 (3,3%)	147 (8,7%)
Solo conversione Pdr	124 (6,7%)	207 (12,2%)
<b>Totale accordi con Welfare integrativo (inclusa conversione Pdr)</b>	<b>452 (24,6%)</b>	<b>725 (42,7%)</b>

Per quanto riguarda la presenza di welfare integrativo rispetto alla dimensione aziendale, la maggiore concentrazione si ritrova nelle aziende di medio-grandi dimensioni (da 250 a 999 addetti) con il 67,1%; un valore superiore anche alla diffusione del welfare nelle aziende con 1.000 addetti e più. Tuttavia, le aziende di grandissime dimensioni vedono la massima concentrazione d'impresе che erogano allo stesso tempo sia welfare contrattato sia conversione del Pdr: il 28,2%, contro il 22,2% delle aziende con 250-999 addetti, il 16% di quelle con 50-249 addetti, e solo il 5,3% delle aziende fino a 49 addetti.

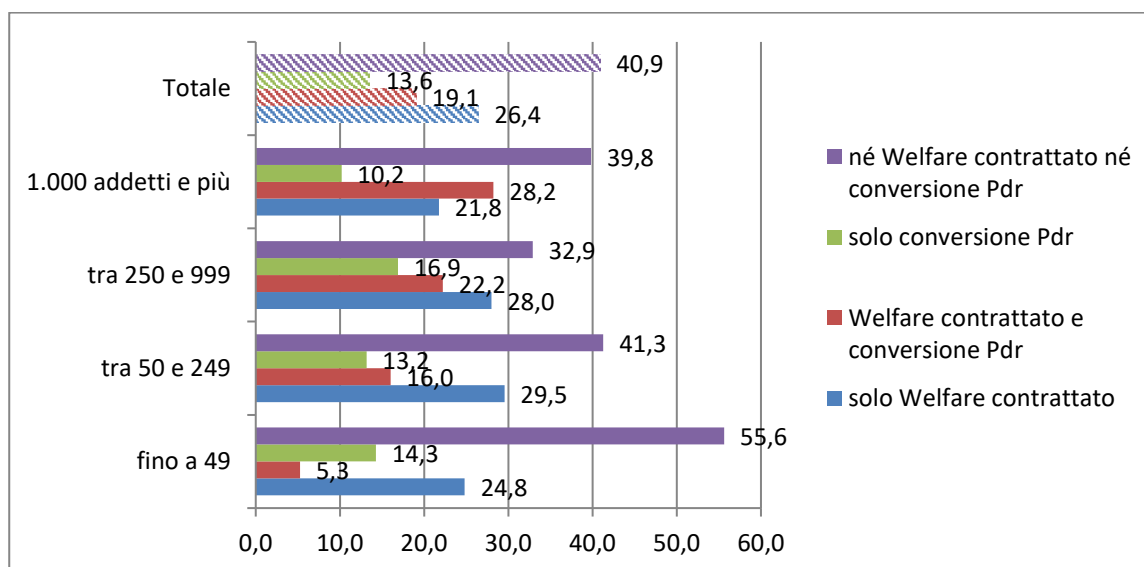


Figura 53 Tipologia Welfare integrativo per classi di addetti (% entro il totale aziende)

Sotto un altro punto di osservazione, gli accordi più complessi (che prevedono simultaneamente misure di welfare contrattato e la convertibilità del Pdr) mostrano una maggiore varietà di temi specifici di welfare: il 43,5% di tali accordi prevede 3 o più temi di welfare integrativo, contro il 26,7% degli accordi che includono *solo* welfare integrativo (senza conversione). La predominanza dell'orientamento parasalariale del welfare appare nel fatto che gli accordi che includono temi di welfare, al di là della loro tipologia, presentano in circa un caso su due la presenza di "carte acquisti/buoni pasto".

Inoltre, è rilevante l'incrocio tra le tipologie di accordi con welfare integrativo e altri campi di tematiche contrattuali, ad esempio quelle relative al salario –al di là del Pdr – attraverso elementi fissi e una tantum, indennità e maggiorazioni. Ne risulta una correlazione significativa: rispettivamente quasi un terzo e oltre il 40% degli accordi che prevedono welfare contrattato o welfare + conversione Pdr presentano anche elementi fissi/una tantum, indennità/maggiorazioni. Questo naturalmente può essere legato a contesti aziendali, e quindi a riflessi contrattuali, più favorevoli, che consentono accanto all'erogazione di forme di salario aggiuntivo, indennità e/o remunerazione maggiorata della prestazione di lavoro, anche forme di welfare integrativo e conversione del Pdr.

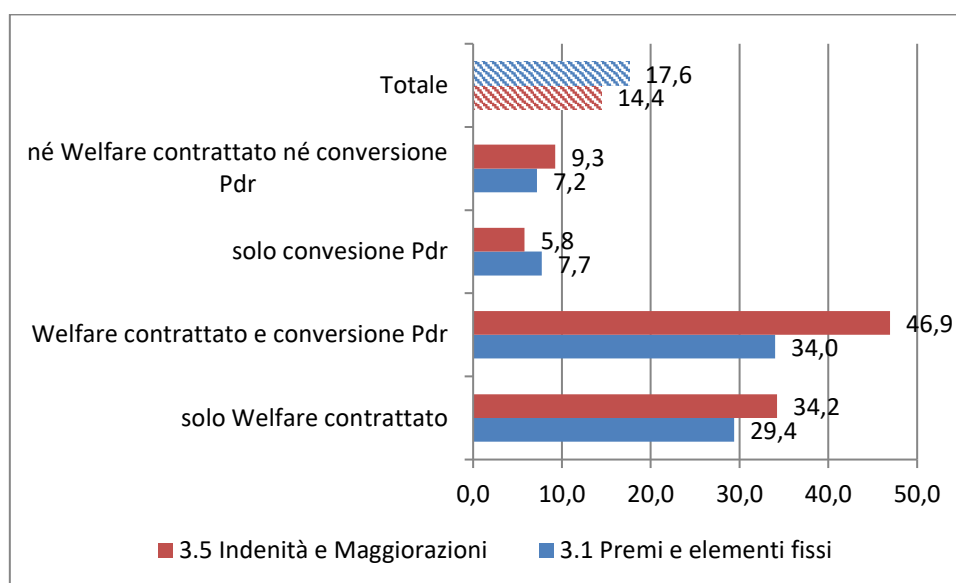


Figura 54 Tipologia Welfare integrativo per Indennità/maggiorazioni e Premi/elementi fissi (% entro il totale accordi aziendali)

Le misure di welfare integrativo paiono anche maggiormente associate (ovvero più diffusamente presenti nei medesimi accordi) alle misure di Area 10, ovvero agli interventi su diritti e prestazioni sociali. In generale le voci contrattuali di Area 10 si ritrovano nel 24,7% del totale degli accordi aziendali; una percentuale che però sale al 48,8% degli accordi con welfare contrattato, e al 68,7% degli accordi che vedono la presenza di welfare contrattato e conversione del Pdr (particolarmente presenti i temi relativi alla tutela di maternità/paternità e categorie specifiche, anche attraverso permessi e congedi). Ciò può essere il segno di una concentrazione delle misure di welfare aziendale soprattutto tra le aziende che già mostrano una cultura della "gestione delle risorse umane" più aperta, un'agenda negoziale variegata e hanno le migliori relazioni sindacali.

L'incrocio con altre tematiche contrattuali risulta più ambivalente, ad esempio con i temi dell'organizzazione del lavoro. In generale, gli accordi con voci tematiche sull'organizzazione del lavoro risultano più correlati ai temi di welfare integrativo: i temi di Area 5 si ritrovano infatti nel 32,9% degli accordi aziendali totali, una percentuale che sale fino al 53,7% per gli accordi che prevedono welfare contrattato + conversione del Pdr. Tuttavia, non sono tanto il cambiamento organizzativo e l'innovazione tecnologica a essere associati alle misure di welfare, quanto la presenza del lavoro agile che risulta nel

38,1% degli accordi che prevedono misure di welfare contrattato + conversione Pdr, contro il 19% del totale accordi aziendali.

Cosa esprime, dunque, l'affermazione delle misure di welfare integrativo registrata negli anni più recenti, in forme differenti? In parte, sullo sfondo dell'espansione del Pdr e soprattutto della sua possibilità di conversione – oltre che di una più diffusa presenza d'incentivi salariali di vario genere –, si conferma una correlazione tra il welfare e le aziende più competitive, con ambienti contrattuali più favorevoli che possono contare su una maggiore disponibilità di risorse da mettere a disposizione di lavoratori e lavoratrici. Allo stesso tempo, le misure "povere" di welfare aziendale, ovvero quelle più direttamente equiparabili a forme parasalariali di remunerazione, si diffondono in misura particolare. Il menu variegato di tipologie di welfare (contrattato, da conversione Pdr, senza dimenticare le forme unilaterali erogate direttamente dalle aziende) si fa più ristretto nel caso delle aziende più piccole e più fragili.

Nel complesso, occorre porsi criticamente il tema della collocazione del welfare integrativo nello schema della contrattazione in azienda: fattore integrato in un ambiente negoziale favorevole ai diritti e al benessere dei lavoratori, o componente di un dispositivo che può invece rafforzare i dualismi tra tipologie di aziende, modelli di relazioni sindacali, culture manageriali e d'impresa.

### ***Contrattazione sociale e territoriale in sinergia con la contrattazione aziendale***<sup>31</sup>

L'emergere di nuovi bisogni sociali dei lavoratori, le sempre maggiori difficoltà dovute ai continui tagli ed al disinvestimento sul welfare pubblico territoriale ci interroga sempre più sul ruolo che la contrattazione di categoria, nei luoghi di lavoro, e confederale sociale e territoriale, può esercitare per determinare cambiamenti e dare risposte ai cittadini.

Proprio per questo dobbiamo prestare sempre più attenzione al rapporto tra il welfare territoriale e il welfare aziendale e contrattuale, favorendo una gestione più appropriata di quest'ultimo, orientata ad un rapporto sempre più stretto con la rete dei servizi pubblici territoriali, da esercitare nella dimensione sinergica e integrativa al servizio universale e con una funzione di sostegno al welfare pubblico e quindi solidaristica rispetto alla comunità.

Sinergia tra la contrattazione aziendale e quella sociale e territoriale vuol dire entrare nel merito dei bisogni dei lavoratori, non limitarsi all'esclusivo criterio della libertà di scelta dei singoli sui portali dei diversi provider, ed iniziare ad analizzarli ex ante ed ex post, ed a contrattare anche sul merito della selezione o nelle opzioni da attribuire alle varie misure, nell'adozione dei provider, nella selezione dei fornitori di beni e servizi.

Questo per poter lavorare parallelamente con le camere del lavoro, in coerenza con le iniziative nazionali, nell'ambito della contrattazione sociale e territoriale affinché vengano estese le convenzioni con gli erogatori di servizi pubblici, siano essi di carattere sociale, sanitario, culturale, aggregativo o di mobilità, evitando, per quanto possibile, che le misure di defiscalizzazione e decontribuzione destinate a tali prestazioni vengano dirottate a favore del privato e verso prestazioni non propriamente di welfare.

Gli obiettivi devono essere quello di integrare pienamente il welfare aziendale e contrattuale tra le tematiche contrattuali tradizionali, ma anche con il sistema di welfare pubblico territoriale e quindi di sollecitare il territorio affinché fornisca servizi pubblici più accessibili, adeguati ed idonei ai nuovi bisogni e di qualità, che risultino sostenibili e proficui per i lavoratori e le lavoratrici interessate, ma anche per il sistema territoriale del contesto in cui gli stessi lavoratori vivono ed esprimono bisogni e richieste.

---

<sup>31</sup> A cura di Jorge Torre, Area dello Stato sociale e dei Diritti, Cgil Nazionale

Quindi lavorare per recepire la domanda sociale di servizi di welfare emergente proveniente dai lavoratori in azienda, trasformarla in domanda sindacale e quindi in rivendicazione di offerta di servizi pubblici inclusiva. Questo richiede un sinergie tra entrambe le sponde della contrattazione: quella sociale, da una parte, e di secondo livello, dall'altra.

La contrattazione sociale e territoriale per la definizione delle proposte di piattaforme deve recepire, facendo sintesi e selezionando le priorità, i bisogni rappresentati dalle categorie nell'ambito dei coordinamenti confederali definiti con l'ultima assemblea organizzativa.

Le camere del lavoro e le categorie devono garantire un protagonismo attivo dei delegati e si dovrà lavorare per predisporre territorialmente opportunità e servizi a cui la contrattazione aziendale o territoriale di categoria potrà accedere.

Il XIV rapporto sulla Contrattazione Sociale e Territoriale presentato a marzo 2024 ha valorizzato il lavoro svolto dalle nostre strutture su sanità, emergenza abitativa, trasporti, accoglienza per i migranti, politiche di genere, assetto delle città e delle aree urbane, contrasto alla povertà e all'emarginazione, promozione della legalità, fondi europei, gestione grandi eventi, formazione e politiche educative, ma per il futuro il lavoro comune dovrà essere quello di collegare le risposte e le opportunità create dalla contrattazione sociale e territoriale con la contrattazione del welfare aziendale.

I contributi raccolti dall'osservatorio sulla Contrattazione Sociale e Territoriale dimostrano che, se esercitata insieme alla contrattazione nei luoghi di lavoro, risulta essere la pratica che può determinare il cambiamento del territorio e della società, la diffusione di un sistema di diritti omogeneo, l'occasione di crescita dell'occupazione, veicolo di innovazione e arricchimento sociale capace di rispondere alla completezza dei bisogni delle persone che vogliamo rappresentare.



#### 4.10. Diritti e prestazioni sociali

L'area che include istituti contrattuali e interventi relativi a *Diritti e prestazioni sociali* (n.413; 24,3%), presenta un andamento interessante rispetto alle precedenti rilevazioni, con un aumento di tutti gli istituti che la compongono.

In questo senso un esempio interessante è a banca ore solidale (prevista dal 7,7% degli accordi aziendali), si tratta di un istituto introdotto a livello normativo dall'art. 24 del d.lgs. n.151/2015 e che consente ai lavoratori di cedere a titolo gratuito i riposi e le ferie da loro maturati ai propri colleghi in situazioni di grave necessità. Questo istituto ha conosciuto un notevole sviluppo in ambito contrattuale soprattutto durante la pandemia, ma anche a emergenza conclusa continua a crescere nell'applicazione. In molti casi, nei contratti viene solo ripreso il riferimento normativo, ma a volte viene anche articolata meglio, come per esempio nell'accordo sulla Conciliazione di Intesa San Paolo (2021) che prevede l'anticipo fino al 10% delle ferie e permessi donati previsti per l'anno.

Tabella 31 Distribuzione Istituti contrattuali e norme specifiche per Area Diritti e prestazioni sociali (% entro il totale di acc. Az.)

		Val. Assoluto	Val. %
<b>Tutela maternità e paternità</b> n.193; 11,4%	Congedo parentale	88	5,2
	Congedo maternità	29	1,7
	Congedo paternità	63	3,7
	Permessi per figli minori	105	6,2
	Rientro e formazione post maternità	28	1,6
	Altri congedi	54	3,2
<b>Tutela categorie specifiche</b> n.229; 13,5%	Lavoratori portatori di handicap	23	1,4
	Lavoratori con patologie gravi/croniche	45	2,7
	Cura familiari disabili/patologie gravi	56	3,3
	Unioni civili/convivenze di fatto	22	1,3
	Lavoratori stranieri	3	0,2
	Lavoratori studenti	32	1,9
	Servizio civile/volontariato	5	0,3
	Ferie solidali/scambio permessi	131	7,7
	Altro	55	3,2
	<b>Molestie e contrasto delle discriminazioni</b> n.105; 6,2%	Molestie/mobbing	66
Azioni di contrasto delle discriminazioni		63	3,7
Formazione del personale		20	1,2
Sanzioni		2	0,1
<b>Pari opportunità</b> n.81; 4,8%	Parità salariale/gap retributivo	17	1
	Azioni positive	44	2,6
	Commissioni pari opportunità/osservatori	24	1,4
<b>Malattia e infortuni</b> n.179; 10,5%	Carenza malattia	29	1,7
	Assenza per malattia/infortuni	78	4,6
	Permessi visite mediche e diagnostiche	110	6,5
	Malattie/infortuni sul lavoro	32	1,9
<b>Misure di conciliazione lavoro-vita privata</b>		138	8,1

Dal punto di osservazione dei settori economici, gli accordi che includono misure di Area 10 sono diffusi maggiormente nel Terziario, dove in particolare spicca la presenza più ampia di misure a tutela di speciali categorie di lavoratori.

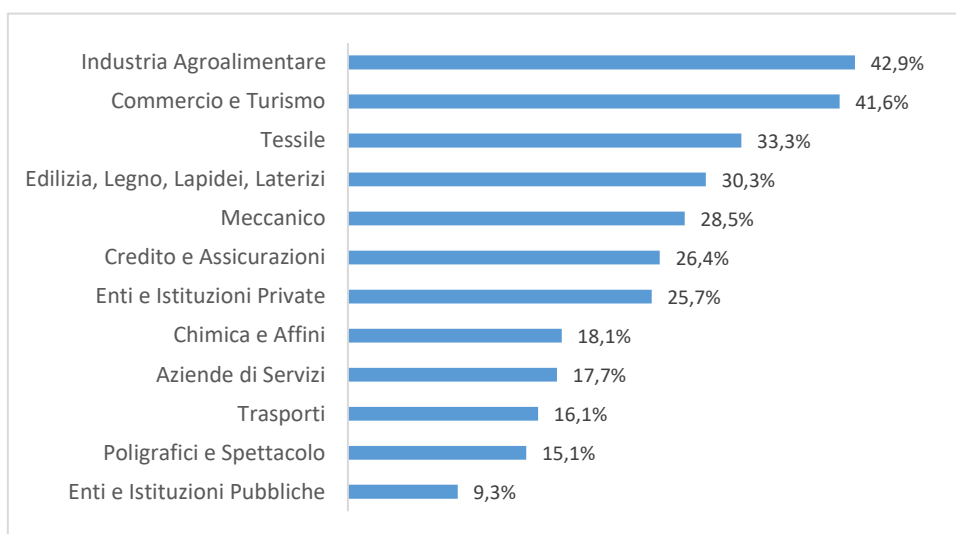


Figura 55 Percentuale Area Diritti e Prestazioni per ogni settore merceologico (% entro ogni settore)

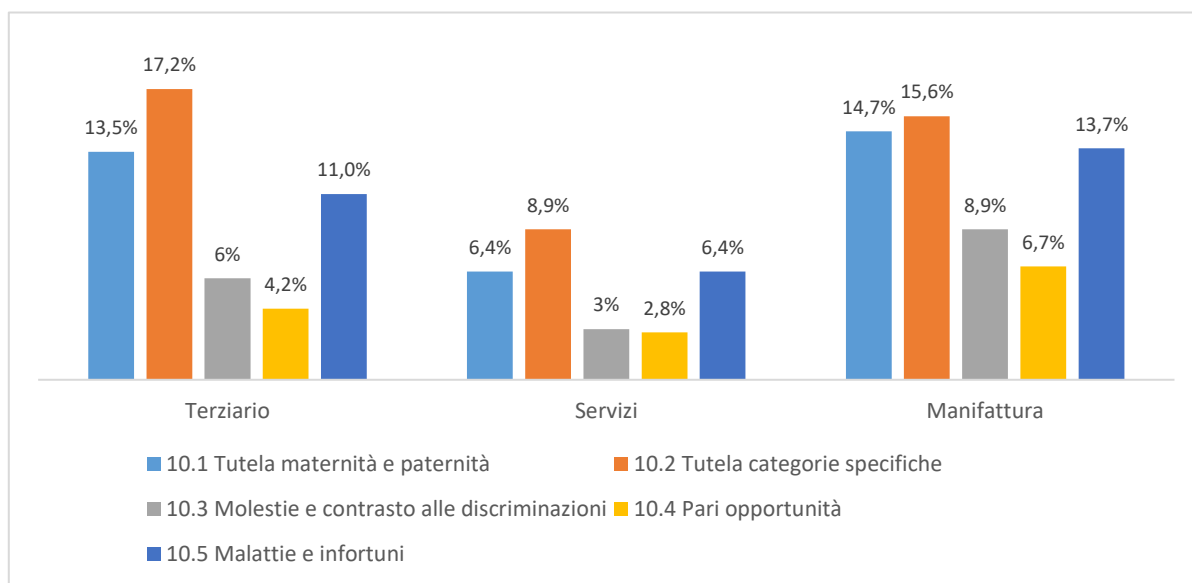


Figura 56 Diritti e prestazioni sociali per settori (% entro ogni settore)

### **Le misure di Conciliazione vita-lavoro previste dagli accordi aziendali**

Molti dei principali rinnovi dei CCNL prevedono misure volte a sostenere la cosiddetta *work life balance*; tuttavia, è la contrattazione collettiva aziendale la fonte principale di riconoscimento in ambito lavorativo di misure di conciliazione tra vita professionale e vita privata. È in questo contesto, infatti, che si ritrovano le pratiche più virtuose e innovative, in maniera trasversale rispetto a tutti i macrosettori contrattuali.

Proprio per la sua eterogeneità, la voce *Misure di conciliazione lavoro-vita privata* prevede la specifica aperta della misura prevista del contratto e, nella figura che segue, tali misure sono state riportate in forma sintetica e aggregata.

In generale, rispetto alle precedenti rilevazioni, è cresciuto il numero di accordi che prevedono maggiore flessibilità oraria attraverso diverse misure (si è passati dal 17% del precedente rapporto,

all'attuale 28%). Abbastanza diffusa è anche la pratica di integrare e aggiungere permessi e congedi parentali (soprattutto per gestire i figli durante i periodi di chiusura), oltre a una serie di altri trattamenti di miglior favore per la genitorialità. Infine, come si può vedere, lo smart working continua a essere considerato soprattutto uno strumento di conciliazione, come anche il part time.

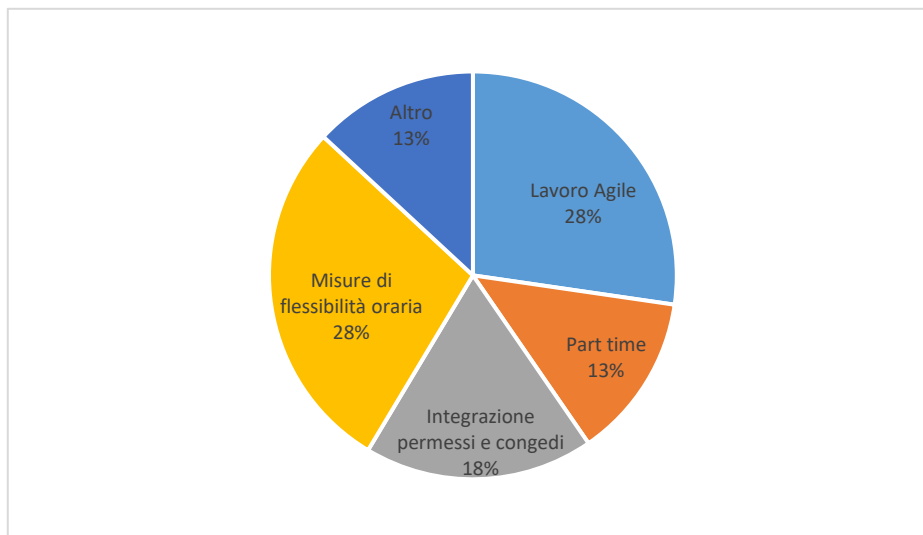


Figura 57 Misure di conciliazioni previste dagli accordi aziendali (% entro il totale di accordi che prevedono misure di conciliazione)

Le misure di conciliazione lavoro-vita privata si legano perlopiù a quelle della tutela della genitorialità e spesso vengono declinate nei testi contrattuali come soluzioni per le lavoratrici madri. Infatti, quando si parla di conciliazione negli accordi di secondo livello, si fa riferimento soprattutto al binomio lavoratrici/maternità, ma va anche sottolineato il fatto che un numero sempre maggiore di contratti estende queste misure alla genitorialità e, più variamente, ad altri compiti di cura.

Nelle pagine che seguono si tenterà di fornire una ricognizione completa e accurata delle più diffuse pratiche di conciliazione previste a livello contrattuale, dividendole sostanzialmente in tre ambiti di riferimento:

1. Flessibilità Organizzativa, sia temporale che spaziale
2. Congedi e Permessi
3. Sostegni e contributi di natura economica, diretti e indiretti

#### 1.a Flessibilità organizzativa- Rimodulazione degli orari

Ampio spazio è dedicato alla disciplina e alla modulazione dell'orario di lavoro, con l'obiettivo di pianificare interventi di flessibilità in risposta, non solo all'andamento dei carichi di lavoro, ma anche ai bisogni dei singoli. La rimodulazione può avvenire attraverso diverse pratiche: dalle clausole che riguardano la turnistica a quelle inerenti le pause; dalla gestione delle ferie all'orario multiperiodale. Va detto che su tali aspetti la contrattazione integrativa generalmente interviene entro le cornici previste a livello nazionale.

Un esempio interessante è quello di Banca Ifis che prevede una fascia di flessibilità estesa in ingresso e uscita, da concordare con i responsabili, atta proprio a favorire una più semplice conciliazione della vita familiare. Un accordo simile e precedente era stato siglato anche da SGSS Spa e prevedeva margini di flessibilità molto ampi, sia per full time che, in maniera rimodulata, per part time.

L'importanza strategica di misure di questo tipo non va sottovalutata, in quanto raggiungere il posto di lavoro "in tempo", riuscendo a conciliare le esigenze familiari, è uno degli aspetti più critici per i dipendenti.

La fonte della Banca ore va rintracciata nell'art. 24 D. Lgs. n. 151/2015, che rinvia alla contrattazione per la determinazione delle modalità di attuazione. La risposta delle oo.ss. è stata

significativa: lo strumento trova ampia diffusione, oltre che negli accordi delle imprese di più grandi dimensioni, soprattutto in quelli del settore bancario e assicurativo.

L'accordo Enel, ad esempio, prevede misure di flessibilità extra giornaliera da gestire attraverso il "pozzetto di flessibilità" - ovvero la somma positiva o negativa delle eccedenze o carenze dovute all'esercizio di flessibilità- che si attesta entro le 12 ore. In maniera simile, Unicredit (2018) prevede un anticipo della banca ore fino a 20 ore.

Sempre nell'ambito della flessibilità oraria va anche citata la gestione dei turni, che può essere semplificata o facilitata per determinate categorie di lavoratori e lavoratrici. Nell'ambito del commercio, va citato il contratto Yoox (2021) che prevede l'assegnazione, mediante specifico accordo individuale, per i lavoratori con figli con meno di un anno di età al turno centrale, o comunque, a un turno concordato, oltre a una serie di altre favorevoli misure per la genitorialità. Il contratto integrativo di Coop Allenza 3.0. (2022), invece, per favorire la genitorialità stabilisce che durante il periodo di allattamento la programmazione dell'orario di lavoro deve consentire l'assegnazione di turni unici.

Con l'esplicito obiettivo di migliorare l'organizzazione aziendale garantendo ai dipendenti una migliore conciliazione tra vita personale e lavorativa, alcuni contratti aziendali stabiliscono discipline ad hoc per il lavoro domenicale. È ciò che avviene ad esempio nel contratto integrativo Metro (2023) dove viene stabilito che i lavoratori con figli di età fino ai sei anni, i caregivers e i dipendenti con disabilità non sono tenuti ad assicurare la prestazione nella giornata della domenica.

D'altro canto, è sempre nell'ambito delle misure inerenti alla flessibilità "temporale" che vanno ricondotte le ricorrenti previsioni in materia di tipologie contrattuali flessibili. Il richiamo al part-time in molti degli accordi che intendano promuovere politiche di balance non è casuale. A tal proposito, il legislatore ha previsto la possibilità di optare per la trasformazione del rapporto da tempo pieno a tempo parziale come alternativa al congedo parentale (art. 8, co. 7, D. Lgs. n. 81/2015). Tuttavia, la contrattazione può intervenire con disposizioni di maggior favore.

Alcuni accordi disciplinano le modalità di svolgimento della prestazione e la loro durata, rendendo lo strumento meno esposto alle arbitrarie scelte datoriali (Seki); altri aggiungono ulteriori ragioni che costituiscono titolo prioritario per l'accesso al part-time (ad esempio essere dipendenti over 60 o impegnati in attività di cura; Protocollo Intesa San Paolo).

Particolarmente virtuosa è l'esperienza del gruppo Ferrero, il cui accordo da un lato riconosce la possibilità, al rientro dai periodi di astensione obbligatoria o di congedo, di accedere al part-time; dall'altro, prevede espressamente il rientro del lavoratore all'orario di lavoro full time, ferma restando la possibilità di valutare congiuntamente di continuare a operare con orario ridotto.

Sono infine da segnalare innovative sperimentazioni, ispirate a una logica conciliativa, come il *dual part-time*, che consiste nell'opportunità, per un tempo minimo di un mese e non superiore all'anno, di frazionare il tempo della prestazione ordinaria fra due lavoratori con professionalità fra loro fungibili (Ducati). Infine, è interessante quanto previsto da Fabbrica Italiana Sintetici-FIS Spa che, oltre alla possibilità di trasformazione in part time (sia verticale che orizzontale), per determinate esigenze familiari, si può effettuare anche un orario ridotto solo per uno o più giorni alla settimana, fruendo di permessi non retribuiti (per un massimo di 24 mesi).

### 1.b Flessibilità organizzativa- Smart Working

Come si è visto dalla figura 57, lo smart working- pure essendo un modello di organizzazione del lavoro- viene spesso considerato, in ambito contrattuale, come una misura di conciliazione vita-lavoro. In questo modo, si è avanzata l'idea che il fatto di lavorare dal proprio domicilio permetta di conciliare lavoro e famiglia, in particolare la cura dei figli. In effetti, molti accordi danno la possibilità ai genitori con figli sotto i 36 mesi (o anche con figli malati/disabili), di fruire di più giorni di lavoro da remoto rispetto a quelli

stabiliti per il resto del personale. Questo binomio si è addirittura rafforzato nella contrattazione emergenziale del periodo Covid. Molti accordi siglati nel 2020 – come Olivetti, Gruppo Terna e Telecom – prevedono l'estensione dello smart working per donne in gravidanza, genitori con figli piccoli o in Dad e lavoratori fragili.

Anche il legislatore ha introdotto l'obbligo per i datori di lavoro di dare priorità alle richieste di esecuzione del rapporto in modalità agile formulate dalle lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del congedo di maternità, ovvero dai lavoratori con figli in condizioni di disabilità (art. 18, co. 3bis, D.Lgs. n. 81/2017). Ma va detto che sempre più spesso, questa cerchia dei destinatari è limitata rispetto a quella prevista dalla contrattazione integrativa, la quale in più occasioni riconosce priorità di accesso a tutti i dipendenti che abbiano una motivazione oggettiva basata su concrete esigenze di conciliazione (significativa distanza dal luogo di lavoro, comprovate necessità familiari, esigenze di studio, etc.).

Inoltre, va sottolineato che questa modalità di lavoro ha sollevato preoccupazioni riguardo a un possibile aumento della segregazione di genere (come è già avvenuto per il part time), provocando un aggravamento del già ampio gap lavorativo che persiste tra uomini e donne.

Di fatto, quindi, lo Smart Working si dimostra come una misura di conciliazione solo nei casi in cui non si declini come mero telelavoro, ma effettivamente come modalità organizzativa innovativa, più basata sul raggiungimento degli obiettivi, in cui la prestazione lavorativa viene svolta in modalità flessibile. In questo senso sono esemplificativi alcuni accordi soprattutto del settore bancario (Accordo Next Normal del Gruppo Generali del 2021) e chimico/energetico, come l'accordo Enel che prevede una "organizzazione flessibile e inclusiva del lavoro in smart working"; o alcuni modelli innovativi che prestano attenzione alle specifiche esigenze di lavoratori e lavoratrici, come il *Summer smart working* di Grupama che prevede la possibilità di fruire di più giorni di lavoro da casa nei periodi di interruzione scolastica.

## 2.a Congedi e Permessi- Congedi

In generale, le principali innovazioni introdotte dai contratti aziendali su congedi e permessi, rispetto alle previsioni legali, riguardano l'aspetto economico, i giorni/ore a disposizione e le motivazioni che ne giustificano la richiesta.

Le discipline più diffuse riguardano l'integrazione economica del congedo parentale. Marchiol (2023), ad esempio, prevede l'integrazione del 100% per il primo mese e il 50% per i successivi (a condizione che il lavoratore utilizzi tale congedo per un periodo continuativo di almeno 6 mesi), mentre Lottomatica (2023) riconosce un'integrazione del trattamento Inps al 100% se il congedo viene fruito per un periodo non inferiore a 3 mesi continuativi.

Più rara è la contrattazione su percorsi formativi e di re-inserimento post-maternità. Esempi interessanti sono quelli di Kholer o di UBI che prevedono dei moduli formativi, on line e in presenza, per i rientri post maternità, ma anche per i padri qualora li richiedano. Anche il più recente accordo Peroni (2023) prevede un programma di mentoring aziendale per facilitare il rientro a lavoro dei neo genitori.

## 2.b Congedi e Permessi- Congedo di paternità

Sempre nell'ambito della tutela della genitorialità, si possono citare anche alcuni accordi che introducono dei congedi di paternità aggiuntivi rispetto a quelli previsti per legge. Tuttavia, va sottolineato che si tratta quasi sempre di un numero di giorni limitato, che di fatto non agevola la redistribuzione dei compiti di cura nel contesto familiare. Ad esempio, Acea (2021) prevede un totale di 12 giorni di congedo di paternità, comprensivi di quelli di legge. Fa eccezione in questo senso, l'integrativo di L'Oreal che prevede sei settimane di permesso retribuito per il padre (o più genericamente secondo genitore), fruibile anche in modo frazionato: due settimane entro cinque mesi dalla nascita e le restanti entro il terzo anno. Il più

recente accordo Chiesi, invece, arriva a 12 settimane retribuite al 100% e prevede anche un contributo mensile aggiuntivo di 160 euro per asilo nido o baby-sitting entro il terzo anno di età.

Infine, è interessante notare come alcuni accordi prevedano incentivazioni in termini di integrazioni retributive nel caso in cui il congedo sia richiesto dal padre, al fine evidente di favorire una più equa distribuzione dei carichi di famiglia (Protocollo Intesa San Paolo) tipica del modello dual earner-dual carer.

### 2.c Congedi e Permessi- Permessi aggiuntivi

La contrattazione integrativa mostra la tendenza ad ampliare sia le ipotesi che giustificano la richiesta di permessi- retribuiti o meno- sia il monte ore disponibile. In questo il Covid ha rappresentato una spinta notevole, per l'ampliamento dei permessi famigliari poiché sono stati tantissimi gli accordi che hanno previsto l'istituzione di congedi straordinari per la gestione dei figli in quarantena (Whirpool Emea, Philip Morris, Electrolux).

Tuttavia, è interessante notare anche come la contrattazione integrativa stia ampliando sempre di più le ipotesi che giustificano la richiesta di permessi, con attenzione alle esigenze più varie. Si va dai permessi per accompagnare i figli il primo giorno di scuola (Terna) a quelli per eventi chiave della vita. Alcuni contratti aziendali, infatti, riconoscono ad esempio giorni di permesso in occasione della laurea del figlio del proprio dipendente (Conbipel 2016) o permessi per indisposizione, ovvero permessi per i quali non è necessaria una giustificazione medica, nel rispetto delle condizioni stabilite a livello aziendale.

L'erogazione di permessi speciali, retribuiti e non, riguarda soprattutto l'inserimento scolastico, permessi ulteriori per famiglie monogenitoriali (Peroni 2023, Intesa San Paolo 2021), permessi aggiuntivi per ricoveri o assistenza figli con disturbi specifici dell'apprendimento. In quest'ambito va citato l'accordo Electrolux che prevede un congedo speciale fino a un massimo di 50 giorni, fruibile attraverso bacheche, ferie e permessi retribuiti o, nel caso non sia possibile, tramite aspettativa. Per questa fattispecie, alcuni contratti aziendali prevedono una copertura retributiva (GFT Italia, 2021; Prenatal, 2022) mentre altri riconoscono solo dei permessi non retribuiti (Jungeneinrich Italiana, 2022). Va citato anche l'accordo di Philip Morris che prevedeva nel periodo pandemico, per i lavoratori impossibilitati a usufruire dello smart working, di un'integrazione dell'indennità INPS dal 50 al 100% per assistere i figli minori di 14 anni.

Ci sono esempi interessanti anche sulla possibilità di convertire spettanze monetarie in ore di permesso, come nel caso dall'accordo Unicredit che prevede la possibilità di convertire il premio di risultato, anche parzialmente, in permessi giornalieri denominati "Welfare Day". Ducati consente, invece, di convertire parte della tredicesima mensilità in ore di permesso.

### 3. Sostegni e contributi di natura economica

Per quanto riguarda gli incentivi, ricompresi nel terzo e ultimo degli ambiti individuati, il riferimento in questa sede è a quelle misure adottate nell'ambito dei piani di welfare aziendale, da intendersi come insieme di benefits e servizi forniti dall'azienda ai dipendenti (Cfr. par.4.9). Ricorrono, in quest'ambito, ipotesi eterogenee: dai bonus nascita (Lidl Italia, Marchiol) a quelli per i soggiorni estivi dei figli (Ferrero), dai voucher per servizi di wellness (Lino Manfrotto) ai buoni per servizi di ristorazione (Dalmine) o l'acquisto di generi alimentari; a cui si aggiungono servizi offerti direttamente in azienda (come asili nido e spazi ricreativi).

In conclusione, le misure di work-life balance sono destinate ad assumere nei prossimi anni sempre più importanza alla luce delle dinamiche demografiche che caratterizzano il nostro Paese, definite da una riduzione dei tassi di natalità e un aumento dell'aspettativa di vita.

## ***Pari opportunità nella contrattazione di secondo livello<sup>32</sup>***

All'interno dello schema di classificazione delle tematiche contrattuali, gli istituti racchiusi nella cornice delle "pari opportunità" si ritrovano nel 4,8% degli accordi (n. 81), in crescita rispetto al 2,6% del 2019-2021 e al 3% del periodo 2017-2019. Al di là della presenza delle voci specifiche di classificazione (parità salariale/gap retributivo, azioni positive, commissioni pari opportunità) la tematica delle pari opportunità è declinata all'interno degli accordi in modi assai vari, e sotto diversi aspetti ciò riflette un orientamento contrattuale in evoluzione.

In linea generale, rispetto al passato vi è una maggiore articolazione dei soggetti di riferimento, con uno spostamento dall'associazione esclusiva con i diritti, la tutela e le opportunità delle lavoratrici a un concetto più esteso e intersezionale (dimensione di genere ampiamente intesa, origine nazionale, età, disabilità, etc.)

I riferimenti contrattuali e normativi sono diversificati, e in qualche misura incidono sulla perimetrazione (allargata o ristretta) della definizione stessa di pari opportunità: la normativa italiana, con il Codice delle Pari opportunità in primo luogo (D.Lgs. 11 aprile 2006, n. 198), ma anche gli accordi di settore/categoria e la contrattazione collettiva nazionale che ha incorporato sia gli orientamenti di legge sia la normativa internazionale (ad esempio, come riferimento generale, l'obiettivo 5 dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, ma anche la nozione di *gender equality* alla base dei programmi europei come nel caso del *Gender Equality Strategy 2020-2025* dell'Unione Europea).

In questa cornice generale, nei testi di accordo l'associazione dei temi contrattuali specifici rivela differenti combinazioni: (1) pari opportunità associata – talvolta nei medesimi articoli degli accordi – al contrasto delle molestie e della violenza nei luoghi di lavoro (e più ampiamente alla violenza di genere in ambito sociale e/o domestico); (2) pari opportunità e conciliazione, in riferimento alla struttura degli orari, all'accesso al part-time, al sostegno della genitorialità, con una ripresa del tema negli accordi di lavoro agile; (3) pari opportunità e parità di trattamento: progressioni di carriera, formazione, selezione del personale, armonizzazione tra diritto alla conciliazione (part-time, flessibilità oraria, genitorialità) e valorizzazione professionale in ambito aziendale, etc.

Tutto questo si ritrova in capitoli differenti degli accordi, a seconda della complessità e articolazione dei testi: da sezioni esplicitamente intitolate alle pari opportunità, oppure trasversalmente a temi specifici (formazione, professionalità, lavoro agile). Tutto ciò riflette differenze di sensibilità e approccio culturale nei confronti delle pari opportunità, dell'inclusione, dell'antidiscriminazione e della *gender equality*. Inoltre, va considerata la dimensione delle misure concrete, inserite nei capitoli sulla "conciliazione", "flessibilità oraria", "lavoro agile", misure di antidiscriminazione, formazione, etc.; insieme alla dimensione procedurale, delle forme di relazione sindacale, che viene affermata nella costituzione di commissioni pari opportunità (anche in questo caso con formulazioni differenziate, di volta in volta più vicine ai temi del contrasto delle discriminazioni, della violenza di genere e del mobbing, o alla promozione della conciliazione vita-lavoro).

### *Il quadro normativo e contrattuale*

I riferimenti legislativi sul tema delle pari opportunità sono largamente presenti nelle premesse e negli articoli specifici dei contratti di secondo livello che trattano il tema. La rilevanza della normativa è sostenuta anche da una filiera legislativa consolidata che vede l'Unione europea (in particolare il Parlamento e il Consiglio europeo) tra i promotori di linee d'indirizzo e intervento. Tra le più recenti,

---

<sup>32</sup> A cura di Beppe De Sario, Fondazione di Vittorio.

nell'adozione da parte del legislatore italiano, vi è il D.lgs. n. 105/2022<sup>33</sup> che fornisce una cornice di sostegno per gli interventi che associano la conciliazione vita-lavoro al più ampio obiettivo della parità uomo-donna.

L'accostamento di pari opportunità e conciliazione assume tratti diversificati, ad esempio in rapporto alla condivisione di genere dei carichi famigliari: "per le lavoratrici madri e i lavoratori padri con contratto di lavoro a tempo indeterminato full time al rientro dai periodi di astensione obbligatoria ovvero di congedo parentale, la possibilità di accedere al part time orizzontale. Tale opportunità viene estesa fino al termine del mese di compimento del quarto anno di vita del bambino, in un'ottica di maggiore supporto ai dipendenti che affrontano la fase della genitorialità." (Ferrero, 2023). Coerentemente, le misure di conciliazione e di sostegno alla genitorialità vengono esplicitamente concepite in maniera paritaria tra lavoratori e lavoratrici (Acolad Italy Srl, 2023), in particolare riguardo alla condivisione di genere dei carichi famigliari: "per le lavoratrici madri e i lavoratori padri con contratto di lavoro a tempo indeterminato full time al rientro dai periodi di astensione obbligatoria ovvero di congedo parentale, la possibilità di accedere al part time orizzontale. Tale opportunità viene estesa fino al termine del mese di compimento del quarto anno di vita del bambino, in un'ottica di maggiore supporto ai dipendenti che affrontano la fase della genitorialità." (Ferrero, 2023).

La filiera normativa è in ogni caso articolata, soprattutto negli accordi di grandi aziende e gruppi, anche in relazione alle procedure di informazione sulla composizione e sulle caratteristiche di genere della forza lavoro, ad esempio riferendosi al rapporto biennale sulle pari opportunità previsto dal D.lgs. 198/2006 e successive modifiche introdotte dalla Legge 162/2021 (Enel 2022 e 2023, Eni "NOI servizi well-being" 2023).

La costituzione di commissioni paritetiche aziendali e Comitati paritetici nazionali di gruppo è certamente sollecitata dai principali CCNL vigenti, riscontrabile in particolare nelle aziende/gruppi di maggiore peso e con solide relazioni sindacali (Leonardo 2021, Eni 2023, Enel 2023, Coop Liguria 2021, Mediaset 2021, etc.). Il riferimento ai Contratti nazionali è a sua volta collegato all'adozione della normativa nazionale e anche, su questi temi, all'orientamento condiviso delle parti sociali a livello europeo, come nel caso dell'*Accordo quadro sulle molestie e la violenza nei luoghi di lavoro* del 26 aprile 2007 (Etuc/Ces, Businesseurope, Ueapme, Ceep) acquisito dal CCNL dell'Industria alimentare e riportato nell'accordo integrativo Heineken (2023). La dimensione internazionale è richiamata in alcuni contratti sul piano normativo, ad esempio citando la Convenzione di Istanbul<sup>34</sup> e la Convenzione Oil/Ilo n. 190<sup>35</sup> (Chiesi 2022), ma anche sul piano delle relazioni sindacali transnazionali sottolineando l'importanza dei CAE per temi quali "responsabilità sociale d'impresa, benessere, affrontando le tematiche relative all'organizzazione del lavoro, della conciliazione vita/lavoro, delle pari opportunità e della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro" (Italcementi 2023).

La contrattazione di settore risulta un elemento facilitante per l'inserimento dei temi delle pari opportunità nella contrattazione aziendale. Ad esempio è presente il richiamo agli accordi di livello confederale, come l'*Accordo quadro sulle molestie e la violenza nei luoghi di lavoro* del 25 gennaio 2018 (Cgil, Cisl, Uil e Confindustria) o a quelli settoriali come il *Protocollo sulle pari opportunità nei luoghi di lavoro* firmato da Unione Italiana Food, Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-Uil, 12 settembre 2022 (negli accordi Coca Cola 2023, Mondelez 2023, Lactalis 2023); ma anche ad articoli specifici di accordi tra le parti sociali, con il contributo istituzionale, come nel caso del *Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile* del 7 dicembre 2021 (Art. 9, Parità di trattamento e pari opportunità, comma 2).

---

<sup>33</sup> Attuazione della direttiva (UE) 2019/1158 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 20 giugno 2019, relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza.

<sup>34</sup> Consiglio d'Europa, *Convenzione del Consiglio d'Europa sulla prevenzione e la lotta contro la violenza nei confronti delle donne e la violenza domestica*, 11 maggio 2011.

<sup>35</sup> International Labour Organization, *C190 - Violence and Harassment Convention, 2019 (No. 190)*, 21 giugno 2019.



### *Tra commissioni paritetiche e misure specifiche: diversity, antidiscriminazione, violenza e molestie*

Sul tema delle pari opportunità, negli accordi hanno un peso significativo le disposizioni generali e la definizione delle procedure e del confronto sindacale, in particolare rispetto alla costituzione di Commissioni paritetiche e modalità operative. La definizione e il perimetro tematico delle Commissioni che affrontano il tema delle pari opportunità sono variegati: in parte richiamano le formulazioni presenti nei rispettivi CCNL, ma talvolta queste sono aggiornate in relazione all'evoluzione normativa e all'orientamento culturale generale. La definizione di pari opportunità è associata sempre più al tema della diversità e del contrasto di condizioni implicite (e strutturali) di discriminazione, come nel caso della Commissione "Parità e diversity" presente nel contratto Leonardo (2021), che racchiude una nozione estensiva del tema fino ad affermare che "l'azienda debba assicurare accoglienza, ascolto e orientamento di cura alle vittime di ogni tipo di discriminazione e violenza, a partire dalle donne [...] le Parti collaboreranno nel monitoraggio di eventuali episodi, promuovendo un servizio di counseling e di supporto psicologico gratuito per favorire il progressivo reinserimento nell'ambiente di lavoro". Da questo possono derivare diverse misure specifiche, come nel caso della promozione di "pari opportunità e diversity" in relazione ai piani formativi del personale (Banco BPM 2022). Lo spettro tematico delle Commissioni pari opportunità può quindi risultare assai ampio, e andare dall'analisi e monitoraggio degli occupati/e in ottica di genere fino al welfare aziendale, dalla condizione dei lavoratori migranti all'assistenza alle vittime di violenza e molestie attraverso una helpline aziendale che garantisce l'anonimato a chi vi accede (Electrolux 2021).

In alcuni contratti la focalizzazione sui soggetti (destinatari, beneficiari) può variare e aprirsi a definizioni intersezionali, come ad esempio nel contratto integrativo Luxottica 2024-2026: "le Pari Opportunità devono intendersi ed estendersi ben oltre la differenza uomo-donna, includendo ogni differenza relativa a genere, religione, minoranze, divario generazionale, culturali e sociali con l'intento di costruire un contesto aziendale sempre più capace di valorizzare le diversità e garantire delle modalità di lavoro sempre più inclusive". Analogamente, l'accordo del Gruppo Kohler (2023) enfatizza un lessico inclusivo e un'agenda plurale verso i temi della *gender equality* e i diritti LGBTQI+: "Commissione pari opportunità & inclusione finalizzata a ridurre eventuali discriminazioni ed eventuali diversi gap legati alla condizione di genere, orientamento sessuale, età, disabilità, etnia negli ambienti di lavoro". Tale approccio contrattuale può essere sostenuto da un'azione aziendale inclusiva, anche autonoma, fino all'ottenimento di specifiche certificazioni (ad esempio Barilla: Certificazione per la Parità di Genere UNI PDR 125/22) o valorizzando Codici etici aziendali che, sebbene non siano frutto di relazioni paritetiche o negoziali, sono richiamati in procedure e ambiti di confronto sindacale, ad esempio nei preamboli delle Commissioni pari opportunità e inclusione (Interpump Group Spa 2022).

Il tema delle pari opportunità si ritrova di frequente trattato insieme al contrasto della violenza di genere e del mobbing. Queste dimensioni presentano sfumature diverse: anzitutto il contrasto della violenza nei luoghi di lavoro, ma anche la violenza di genere più ampiamente intesa, sia a livello sociale sia familiare. In diversi accordi si sottolinea l'importanza di un ambiente di lavoro inclusivo e protetto da forme di violenza implicite ed esplicite, anche attraverso la promozione di specifici percorsi formativi e di consapevolezza (Dino Corsini Srl 2022), rivolti sia all'intera forza lavoro aziendale sia a quadri e figure rilevanti nell'organizzazione aziendale: "formazione di dirigenti, preposti, lavoratori, RSA/RSU, RLS, finanziate anche attraverso l'utilizzo di risorse pubbliche, per prevenire l'insorgere di comportamenti molesti e violenti nel luogo di lavoro" (GVM Servizi Spa 2021)

Oltre al merito degli interventi, in alcuni accordi integrativi vengono riportate valutazioni complessive a proposito della presenza di eventuali pratiche implicitamente e/o di fatto discriminatorie, in qualche modo "autocertificando" l'accordo sotto questo profilo: "Le parti si danno reciprocamente atto che il presente Accordo Integrativo Aziendale non contiene né direttamente né indirettamente formulazioni tali da consentire azioni discriminanti" (Coop Liguria 2021)

### *La parità di trattamento e le opportunità professionali*

Una declinazione non aggirabile delle pari opportunità si fonda, molto concretamente, sulla misura della presenza femminile nella forza lavoro aziendale – anche tra quadri e dirigenti – e sul superamento del *gender pay gap*<sup>36</sup>. Tuttavia, sono piuttosto rari gli accordi che riprendono esplicitamente il tema della parità salariale (Barilla 2023), o si riferiscono alla necessità d’incremento dell’occupazione femminile, anche in produzione: “la Società continuerà ad attuare quanto indicato dalla legge stessa e ribadisce l’impegno ad accrescere il numero del personale femminile, anche nelle attività dirette di produzione, nonché di lavoratrici e lavoratori fragili.” (Toyota Material Handling 2022).

Attraverso l’ottica dell’organizzazione del lavoro e dell’approccio aziendale alla “gestione” delle risorse umane, le pari opportunità assumono ulteriori declinazioni, ad esempio: “nell’avanzamento professionale dei dipendenti, garantendo che per tutti gli aspetti del rapporto di lavoro, quali l’assunzione, la formazione, la retribuzione, le promozioni, i trasferimenti e la cessazione del rapporto stesso, i dipendenti siano trattati in modo equo e conforme alle loro capacità di soddisfare i requisiti della mansione, evitando ogni forma di discriminazione per razza, genere, orientamento sessuale, posizione sociale e personale, condizione fisica e di salute, disabilità, età, nazionalità, religione o convinzioni personali” (Comer Industries 2023). Viene riconosciuta in particolare l’importanza delle procedure di assunzione e selezione del personale, quale prima cornice di eventuale discriminazione di genere nell’accesso all’occupazione e alla progressione professionale: “Le procedure di selezione e assunzione del personale adottate garantiscono la parità di genere, il processo di reclutamento è rivolto sia agli uomini che alle donne, i profili ricercati e le mansioni sono descritti in modo neutro rispetto al genere, le risorse sono selezionate in modo equo sulla base del genere e durante i colloqui non vengono effettuate richieste relative ai temi dell’identità sessuale, del matrimonio, della gravidanza o delle responsabilità di cura”. (Fondazione ENAIP Lombardia 2023).

Le pari opportunità sono pertanto un elemento sempre più trasversale che informa di sé altre tematiche: sul versante del riconoscimento e della valorizzazione delle opportunità di crescita lavorativa, e ad esempio nell’impostazione delle Commissioni dedicate al tema della professionalità: “anche per la vigenza dell’attuale integrativo, le Parti concordano di proseguire nella strada intrapresa favorendo la presenza in attività formative finalizzate alla crescita professionale del personale femminile” (Ferrero 2023).

---

<sup>36</sup> Anche a questo proposito, vd. le linee di indirizzo europee: *EU action for equal pay The EU is tackling the gender pay gap from various perspectives. The aim is to promote the effective equal pay principle by creating new legislation and monitoring its implementation*, [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/eu-action-equal-pay\\_en#pay-transparency](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/eu-action-equal-pay_en#pay-transparency)

#### 4.11. Politiche aziendali e crisi industriali

L'ultima area tematica-Politiche aziendali e crisi industriali (n.353; 20,8%)- è piuttosto articolata e tratta sostanzialmente due aspetti: da una parte, infatti, ci sono i temi relativi ai piani industriali e riassetti produttivi (n.101; 6%), e dall'altra quelli relativi alle crisi aziendali e agli interventi sui lavoratori (n.301; 17,7%).

Gli istituti relativi a interventi sui lavoratori sono quelli più frequenti anche se questi accordi rappresentano solo una piccola parte di quelli sugli ammortizzatori sociali siglati anche a seguito della crisi post pandemica.

I piani industriali e i riassetti produttivi compaiono in un numero più limitato di accordi, soprattutto quelli più recenti, tra cui ci sono diversi contratti di espansione.

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

Tabella 32 Distribuzione Istituti contrattuali e norme specifiche Politiche industriali e Crisi aziendali (% su totale degli accordi aziendali)

		Val. Ass.	Val. %
<b>Piani industriali</b> n.69; 4,1%	Investimenti privati	42	2,5
	Contributi/agevolazioni pubbliche	2	0,1
	Nuove acquisizioni/fusioni	21	1,2
<b>Riassetti produttivi</b> n.52; 3,1%	Sostenibilità e/o risparmio energetico	24	1,4
	Cambiamento settori e reparti	26	1,5
<b>Crisi aziendale</b> n.64; 3,8%	Cessazione	9	0,5
	Ristrutturazione	10	0,6
	Cessione ramo d'azienda	29	1,7
	Cambio appalti	18	1,1
<b>Interventi sui lavoratori</b> n.279; 16,4%	Nuove assunzioni/assorbimento del personale	64	3,8
	Licenziamenti collettivi	35	2,1
	Contratti di solidarietà	19	1,1
	Mobilità	7	0,4
	Cig /Cigs / Cig in deroga	57	3,4
	Sostegno al reddito	46	2,7
	Piani sociali e outplacement	24	1,4
	Pensionamenti anticipati	59	3,5
	Trasferimenti personale	50	2,9
	Incentivi all'esodo	97	5,7
<b>Altro</b>		26	1,5

Rispetto alla zona geografica, si può vedere come questo tipo di accordi<sup>37</sup> sia in generale più diffuso tra le aziende Meridionali e del centro, soprattutto per quanto riguarda crisi aziendali e interventi sui lavoratori. Le politiche industriali sono, ovviamente, più contrattate nei grandi gruppi multiterritoriali, ma anche al Sud dove diversi accordi trattano di cambiamento settori e reparti.

<sup>37</sup> Sono stati aggregate qui: piani industriali e i riassetti produttivi come "Politiche industriali" e crisi aziendali con interventi sui lavoratori in "Crisi e interventi".

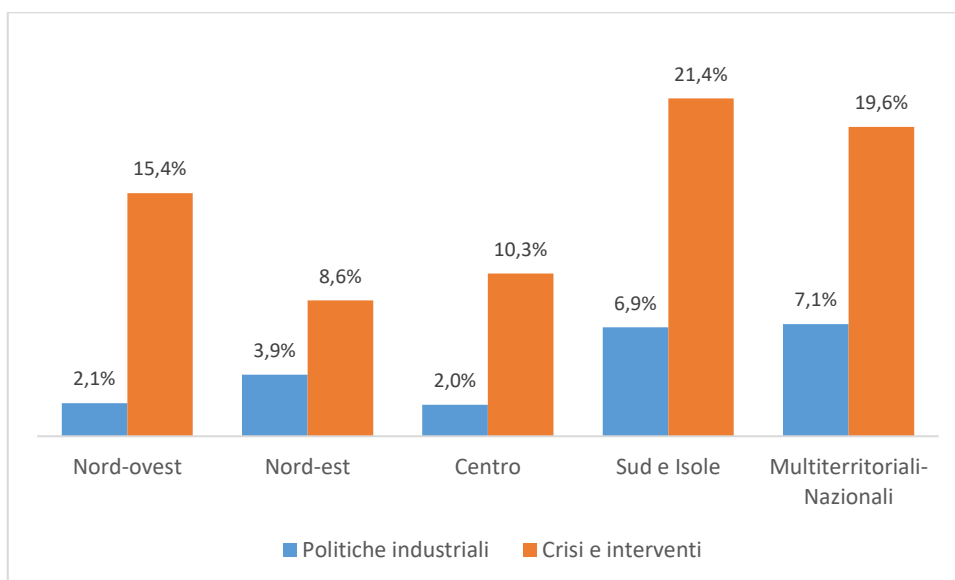


Figura 58 Politiche aziendali e Crisi interventi rispetto a zona geografica (% entro ripartizione geo.)

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

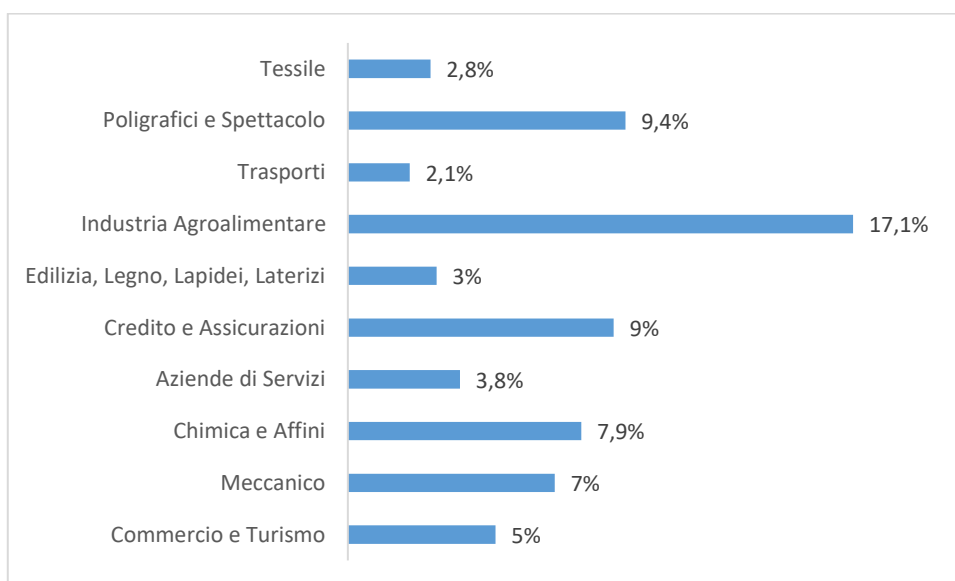


Figura 59 Incrocio tra Politiche industriali e settore (% entro settore)

Come si può vedere dalla figura 60, molti degli accordi sul tessile prevedono la contrattazione su temi legati a crisi aziendale e interventi sui lavoratori. Questi temi sono piuttosto diffusi anche tra le aziende di servizi e in questo caso sono gli accordi sul cambio appalto a incidere notevolmente. Nel settore bancario, invece, molti accordi fanno riferimento a cessioni ramo d'azienda, gli incentivi all'esodo e i pensionamenti anticipati.

Un discorso a parte va fatto per la voce *Nuove assunzioni/assorbimento personale* che, pur rientrando tra gli interventi sui lavoratori, si caratterizza per una stretta connessione con le crisi aziendali e nei cambi appalto. In effetti poco meno del 90% degli accordi in cui si prevede

un cambio appalto (e relativo ricorso alle clausole sociali) o una cessione di ramo d'azienda viene contestualmente previsto l'assorbimento del personale.

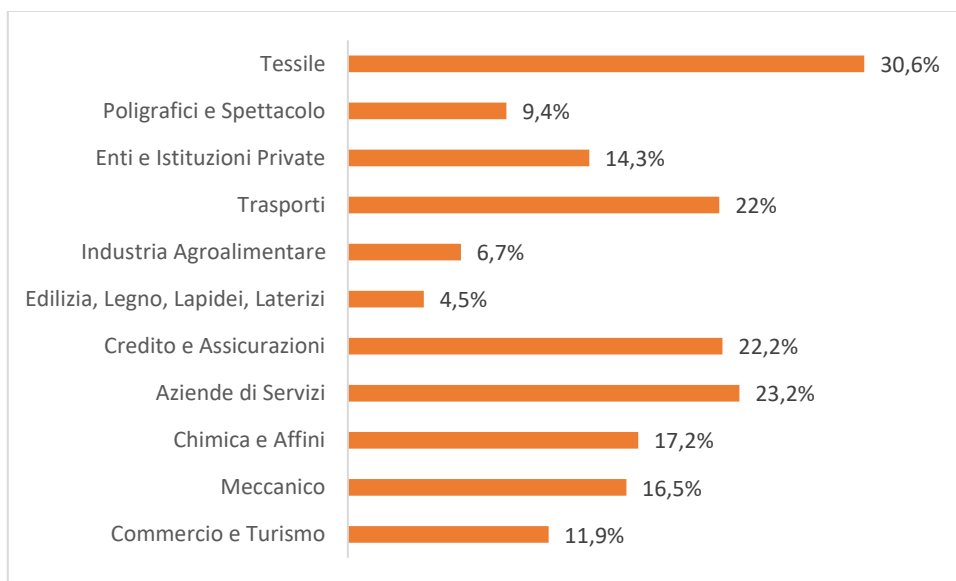


Figura 60 Interventi sui lavoratori e crisi aziendali rispetto a macro settore (% entro settore)

Un'ultima considerazione può essere fatta sul gruppo di accordi difensivi (n.58, 3,5% del totale di accordi aziendali), che si caratterizza soprattutto per l'incidenza di temi relativi a crisi industriali e interventi sui lavoratori. Oltre la metà di questi testi, infatti, interviene nella gestione di licenziamenti collettivi, incentivi all'esodo e cassa integrazione. Va anche sottolineato il fatto che oltre un terzo dei difensivi prevede un monitoraggio congiunto sui temi di crisi aziendale che affronta.

Guardando al settore, emerge come il 40% di questi accordi sia firmato da aziende di servizi, seguite da meccanico e trasporti.

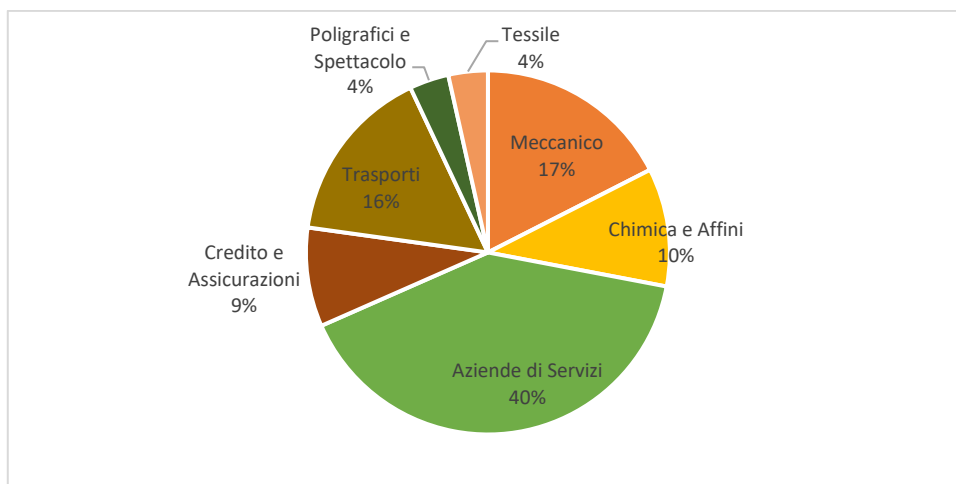


Figura 61 Distribuzione dei settori entro i soli accordi difensivi (% entro il totale di accordi difensivi)

### **Le "transizioni gemelle" nella contrattazione decentrata<sup>38</sup>**

Il sistema delle relazioni industriali del nostro paese, col suo doppio livello contrattuale, deve fare oggi i conti, sia con la transizione energetica che con quella digitale; ovvero con la c.d.

<sup>38</sup> A cura di Manola Cavallini, Area Contrattazione e Mercato del lavoro, CGIL Nazionale

“*twin transition*”. Nessuno dei settori produttivi, ciò appare ormai del tutto chiaro, potrà dirsi esente da queste trasformazioni epocali. A marzo di quest’anno, la segreteria nazionale della CGIL ha redatto un rilevante documento strategico sulle politiche industriali, in cui traccia lo scenario nel quale è inserito il nostro paese, e sulle sfide che dobbiamo affrontare<sup>39</sup>. Si tratta infatti di ricavarne analisi e indirizzi per orientare le pratiche contrattuali di tutta la confederazione, consci di come le transizioni in atto rappresentino – oltre che dei rischi – anche una grande opportunità, sotto vari punti di vista, inclusa l’occupazione. A condizione, si legge in quel testo, che vi siano i necessari “*investimenti pubblici in grado di governare la riconversione industriale e produttiva verso filiere sul piano ambientale e sociale*”. A tal fine, ci aiuta oggi anche la recente direttiva UE 2024/1760 sulla *Corporate sustainability* e la *due diligence*, - che andrà recepita nel nostro ordinamento entro il 26 luglio 2026 – e che impone alle imprese di grandi dimensioni di ridurre al minimo l’impatto delle loro azioni sui diritti umani e sull’ambiente, prevedendo alcune specifiche procedure che le imprese dovranno adottare. Ad esempio, con procedure di verifica periodica e di confronto sui diritti delle lavoratrici e dei lavoratori, come stabiliti nelle norme fondamentali dell’ILO, garantendo il rispetto dei diritti tutelati dalla direttiva, anche per quanto riguarda le loro filiali e i loro fornitori, lungo tutta la catena di fornitura.

In questo scenario, la contrattazione decentrata che abbiamo esaminato in vista di questo 4° Rapporto, ci fornisce esempi su cui riflettere, per comprendere alcune delle conseguenze che si stanno determinando sul lavoro, sull’occupazione, sui diritti delle lavoratrici e dei lavoratori. Ed è proprio grazie alla contrattazione collettiva, e a quella decentrata in particolare, che si può ambire a conquistare, non solo il diritto all’informazione preventiva sulle trasformazioni delle imprese, ma anche a determinarne le scelte e gli indirizzi, all’insegna della sostenibilità, sociale e ambientale.

Cosa possiamo rilevare dall’analisi dei testi contrattuali, per ciò che specificamente attiene alle transizioni gemelle? Innanzitutto, la ricorrenza delle parole chiave (Tab. 32): in 103 accordi si parla di (variamente) la digitalizzazione; nella metà esatta (52) trattano, invece, di sostenibilità e/o risparmio energetico, con riverberi indiretti dell’una e dell’altra fra i tanti accordi che parlano di assetti organizzativi delle imprese (427), al paragrafo 4.5 (*Organizzazione del lavoro*) di questo Rapporto.

A titolo di premessa, sembra innanzitutto emergere con sempre maggiore forza una diffusa consapevolezza delle sfide che si dispiegano dinanzi a noi. Ad esempio, nel testo della FLO spa (31/1/2023), si legge: “*Le profonde trasformazioni sociali, economiche e culturali che stanno caratterizzando l’epoca attuale, dalla transizione energetica ai processi di digitalizzazione ed innovazione tecnologica, incidono profondamente anche sul mondo del lavoro. Per affrontare il cambiamento è fondamentale agire in maniera inclusiva, mettendo al centro la persona nella sua dimensione sociale e lavorativa, con strumenti indispensabili per affrontare questa trasformazione epocale*”. In questo contesto, il ruolo e la relazione tra le Parti (Azienda e

---

<sup>39</sup> Nel testo si legge, fra l’altro: “*Il processo di decarbonizzazione è invece ineludibile per gli obiettivi internazionali di sviluppo sostenibile stabiliti dagli accordi di Parigi 2015, dall’Agenda 2030 delle Nazioni Unite, dal Green Deal EU, dal programma Next Generation, dalla legge europea sul clima approvata il 21 giugno 2021, da Fit for 55 e dal RePower EU. Gli obiettivi europei attualmente condivisi sono l’abbattimento delle emissioni UE del 55% entro il 2030 e la neutralità climatica fissata per il 2050. La Commissione europea ha emanato il 6 febbraio 2024 una nuova raccomandazione per la riduzione del 90% delle emissioni di CO2 al 2040. La riduzione delle emissioni deve essere dunque drastica. Non si può perdere tempo né disperdere risorse su investimenti che non consentono di raggiungere lo scopo*” (Documento sulle politiche industriali della segreteria nazionale CGIL, marzo 2024)

*Organizzazioni di Rappresentanza dei Lavoratori) assumono maggiore rilevanza anche per anticipare e gestire i profondi cambiamenti in atto.*

Gli accordi integrativi aziendali o di gruppo analizzati, attraverso parole chiave come *“transizione digitale”* o *“energetica”* sono parecchi. Essi ricorrono maggiormente in settori più esposti, per le loro caratteristiche, come quelli del settore energetico o della telefonia, ma anche nei settori industriali o dei servizi.

Il tema della digitalizzazione è relativamente più diffuso, legato com'è – soprattutto – alla regolazione del lavoro agile o della conciliazione, trattati in altri paragrafi di questo Rapporto. Vari accordi contengono riferimenti ad entrambe le transizioni. La transizione, sia energetica che digitale, è evocata in molti accordi sulla formazione e rimodulazione degli orari, per garantire l'accesso alle risorse del *Fondo Nuove Competenze*, contratti di espansione, di solidarietà, per affrontare le problematiche inerenti alla salvaguardia dell'occupazione a fronte di cambiamenti e innovazioni tecnologiche o per la gestione della chiusura degli impianti e la riqualificazione e ricollocazione dei lavoratori in esubero. Un esempio nell'accordo con Tim per la rimodulazione degli orari per accedere al Fondo Nuovo Competenze per la controllata Olivetti, *“Nuovi strumenti e tecnologie: diffusione di strumenti, metodologie e conoscenze per facilitare il lavoro agile, mettendo in condizione i lavoratori di apprendere anche nuove modalità di approccio al lavoro, grazie alle nuove tecnologie abilitanti la trasformazione e lo sviluppo di servizi e soluzioni digitali innovative, come il 5G e le piattaforme digitali per puntare, inoltre, allo sviluppo di soluzioni e servizi che avranno un forte impatto sulla vita quotidiana e sul modo di fare impresa, toccando sia gli ambiti dell'industria che della Pubblica Amministrazione. • Miglioramento dei processi produttivi: che prevedono un maggiore e più diffuso utilizzo del lavoro agile per supportare i lavoratori nell'affrontare le trasformazioni sociali, economiche e tecnologiche in atto e sviluppare un nuovo modello organizzativo e comportamentale basato su una maggiore autonomia professionale valorizzando e arricchendo le competenze individuali; è inoltre importante lo sviluppo di servizi e strumenti basati sull'utilizzo di tecnologie innovative quali: il 5G, Big Data, IoT e DevOps, con l'obiettivo di rendere i lavoratori parte attiva nel processo di sviluppo e di cambiamento del tessuto industriale di Olivetti”*.

Il *contratto di espansione* è stato adottato da imprese medio grandi dove è consolidato un sistema di relazioni industriali che ha consentito di condividere obiettivi per salvaguardare l'occupazione. Nei contratti di espansione, il tema ricorrente è ovviamente la formazione del personale per adeguarlo ai nuovi processi introdotti con le tecnologie. Ogni accordo presuppone un piano aziendale e le misure per realizzarlo che interessano lavoratrici e lavoratori. Una delle espressioni più ricorrenti per rispondere ai requisiti richiesti per accedere all'ammortizzatore è la seguente *“interventi finalizzati all'adeguamento e allo sviluppo delle competenze professionali richieste, anche attraverso un turn over di competenze e l'inserimento di nuove professionalità compatibili con il Piano aziendale illustrato”*. Nel testo di ENI si sottolinea come l'accelerazione del percorso di transizione energetica renda ancora più fondamentale il ruolo del capitale umano; si legge: *“Di rilevante importanza, quindi, l'adozione del contratto di espansione che consentirà di favorire il ricambio generazionale attraverso l'implementazione di azioni volte a creare maggiore occupazione, con l'introduzione di nuove competenze e nuovi mestieri da acquisire dal mercato del lavoro”*. Nell'integrativo Luxottica Essilor, per fare un esempio, si parla di investimenti produttivi ed effetti sull'organizzazione del lavoro ed eventuali riflessi sull'occupazione derivante dall'innovazione tecnologica; oltre a

progetti speciali e innovativi, formazione e mercato del lavoro, si citano la *sostenibilità ambientale* (con la declinazione risparmio e riciclo, riuso), la *transizione ecologica digitale*, con l'adozione volontaria da parte dell'impresa di certificazioni ambientali e sociali.

Il tema della centralità della persona ricorre in vari testi. Nel caso dell'ENEL (29/3/22), essa si declina nel segno di un vero e proprio Statuto (Statuto della persona, infatti). O anche nel caso della Carta della persona e della partecipazione sottoscritto con ACEA (15/5/23). In questo contesto, il ruolo e la relazione tra le Parti assumono maggiore rilevanza anche per anticipare e gestire i profondi cambiamenti in atto. Questo documento rappresenta quindi la volontà delle Parti di co-costruire e promuovere lo *“Statuto della Persona”*, un passo che potrà segnare il futuro del lavoro nell'ecosistema di FLO S.p.A., mettere le basi per fare un lungo percorso insieme e per dare avvio ad una nuova fase di partecipazione e di coinvolgimento. *“Le Parti intendono farlo ascoltandosi, rispettando le diversità, valorizzando e mettendo a fattor comune esperienze e sensibilità”*. L'accordo in Intesa San Paolo, del 2023, prospetta una evoluzione organizzativa, in cui *“Le Parti condividono l'opportunità di rafforzare modelli organizzativi che favoriscano la conciliazione di tempi di vita e di lavoro, determinando anche favorevoli impatti sull'ambiente e sulla mobilità delle persone e di disporre di strumenti utili a favorire; • il lavoro delle persone del Gruppo, tenendo anche conto delle loro esigenze personali e/o familiari; • l'attuazione di una transizione digitale rispettosa delle persone, creando anche attrattività per giovani/nuovi inserimenti”*.

Un ruolo cruciale è svolto in tanti accordi dalle commissioni paritetiche, variamente nominate, e su cui in questo Rapporto riferiamo più ampiamente, nel capitolo sulla partecipazione. L'accordo Unicoop Firenze (2022), oltre a regolare il lavoro agile nel capitolo *“diritti di informazione a livello di unità produttiva”* è previsto che vengano fornite informazioni preventive in merito all'adozione di innovazioni tecnologiche suscettibili di impatti sull'organizzazione del lavoro e dell'occupazione. Sempre nei diritti di informazione, un tema che deve ancora trovare una definizione – ma si sta discutendo a valle dall'accordo integrativo di Coop Allenza 3.0 – è l'introduzione di un algoritmo a supporto dei capi reparto nell'organizzazione del lavoro, che dovrà rispettare quanto previsto in materia di orario di lavoro dall'integrativo stesso.

Nel settore elettrico, le parti riconoscono nell'Osservatorio di settore costituito in modo bilaterale la sede per esaminare le tematiche della transizione energetica e i nuovi scenari derivanti dalla decarbonizzazione e per affrontare le politiche di contrasto ai cambiamenti climatici e di riduzione delle emissioni inquinanti, nonché per supportare l'impatto dell'innovazione tecnologica e della digitalizzazione nell'organizzazione del lavoro e nella nascita di nuovi servizi innovativi. Temi presenti nella contrattazione collettiva di settore a livello nazionale e in quella aziendale o territoriale.

Nel testo di Terna del 2022, riguardo all'*Organismo bilaterale formazione e impiegabilità*, si legge che *“Le Parti considerano la formazione un elemento chiave per la valorizzazione professionale delle risorse umane in coerenza con l'evoluzione dei modelli organizzativi di Terna e, più in generale, con gli sviluppi che potranno derivare dal mutamento degli scenari, con particolare attenzione alle tematiche relative alla transizione energetica, alla digitalizzazione e all'innovazione tecnologica (..)”*.

Un altro esempio di comitato particolarmente ambizioso è quello che si ritrova nell'accordo Lamborghini, nel settore metalmeccanico, dove si parla di *“modello di relazioni sindacali fondato sui principi di partecipazione negoziata”*, intesi quali *“fattore chiave e qualificante per il successo di un modello di business sostenibile che, attraverso la generazione di strategie*



*comuni e condivise tra le Parti, consente di affrontare positivamente le sfide future, fronteggiando efficacemente anche le difficoltà congiunturali, per creare nuovo valore e uno sviluppo equo e sostenibile che consenta di continuare a generare lavoro di qualità nel territorio di riferimento, accompagnando l'Azienda nelle sfide poste dalla transizione ecologica e digitale”* .

Abbiamo anche alcuni esempi dove si concertano impegni sugli investimenti per far progredire la sostenibilità, quale parte integrante delle scelte strategiche. In Società Autostrade, il Comitato bilaterale di sviluppo strategico, sede permanente di carattere consultivo, è chiamato ad esprimere il proprio parere preventivo non vincolante, nonché di carattere propositivo sulle tematiche di competenza che sono: obiettivi strategici del gruppo derivanti dal piano di trasformazione volti ad acquisire posizioni di mercato anche in funzione di sviluppi occupazionali; prospettive produttive e conseguenti previsioni di investimenti ed impatti significativi nel settore, sicurezza stradale e qualità del servizio al cliente anche in ordine alla sostenibilità ambientale, analisi del settore autostradale anche in relazione alle dinamiche ed agli sviluppi delle altre modalità di trasporto.

Nel settore energetico possiamo citare esempi di accordi nazionali che orientano la contrattazione, come il *“Manifesto Lavoro ed energia per una transizione sostenibile”*, per il raggiungimento dei target del Fit for 55, sottoscritto il 30 Novembre 2021 da Confindustria Energia, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Cisl Reti e Uiltec<sup>40</sup>. Significativo il protocollo *“Insieme”*, sottoscritto in ENI già nel 2020, col suo nuovo modello di relazioni industriali, a supporto del percorso di transizione energetica, con l'obiettivo di accompagnare, con un sistema di relazioni industriali ancora più efficace e partecipativo, i processi di trasformazione e supportare il percorso evolutivo in atto, come si legge nell'accordo: *“In un contesto di elevata volatilità e incertezza nei mercati, ENI ha continuato ad assicurare gli approvvigionamenti energetici cruciali portando avanti al contempo il percorso di decarbonizzazione”*.

Un altro esempio è l'integrativo SAIPEM del 2022, dove il premio legato è legato ad un parametro che guarda alla transizione energetica. L'importo da erogare viene infatti determinato sulla base di una scala di valori a cui sono applicati degli appositi moltiplicatori, al fine di definire una corrispondenza tra i risultati consuntivati e l'ammontare da riconoscere; oltre ai tradizionali indicatori redditività e produttività viene concordato un *“parametro ambientale”*. tale parametro viene valorizzato attraverso un indicatore che misura il risparmio di emissioni in termini di tonnellate di GHG (*“Green House Gases”*), su base annua ottenuto a livello societario attraverso l'implementazione di una serie di azioni di efficientamento energetico. Il risultato dell'indicatore sarà pubblicato nel *Bilancio di Sostenibilità* di Saipem e nella dichiarazione consolidata di carattere non finanziario, introdotto *“in considerazione dei mutamenti che stanno interessando il settore energetico e dell'attenzione rivolta da Saipem al processo di transizione ecologica e a iniziative di sostenibilità ambientale”*.

La società Mainetti nel capitolo sulla responsabilità sociale d'impresa – dichiara il proprio impegno sui temi della sicurezza nei luoghi di lavoro, per un codice Etico, il rispetto dell'ambiente, iniziative di solidarietà e la verifica della transizione economica circolare dei prodotti e dei processi. La società è impegnata sul tema della eco sostenibilità, e ha firmato un

---

<sup>40</sup> Questo ultimo istituisce un Tavolo Strategico composto dalle Parti Sociali suddiviso in tre sottogruppi, con la collaborazione di oltre 60 esperti, puntando a valorizzare gli obiettivi del Green New Deal: 1. Transizione energetica giusta ed efficiente; 2. Innovazione e know-how al servizio della filiera italiana; 3. Innovazione e know-how al servizio della trasformazione industriale e della salvaguardia dell'occupazione

“Global Commitment” nella rete Ellen MacArthur Foundation, che ha come obiettivo la transizione globale verso una economia circolare. Ottenuta la certificazione SA8000, è impegnata a coinvolgere nel processo lavoratori e lavoratrici e tutta la filiera produttiva, anche in outsourcing, al rispetto delle normative sull’ambiente e a procedere alla verifica della transizione verso un’economia circolare dei prodotti e di processo.

Altri settori, come quello dell’auto e del suo indotto, stanno affrontando profonde trasformazioni legate alla transizione ecologica. Nell’accordo sottoscritto con la Kohler Engines di Reggio Emilia (2023), possiamo leggere questo impegno: *“Kohler Engines, consapevole della necessità della transizione energetica e consapevole della sfida che questa comporta per i propri prodotti, conferma lo sviluppo e la futura messa in produzione dei motori ibridi per lo stabilimento di Pieve Modolena (Re). La strategia aziendale va nella direzione di introdurre innovazioni e miglioramenti produttivi per far fronte alle richieste di mercato, confermando la centralità dello stabilimento reggiano per il mondo Diesel, con l’obiettivo di incrementare i prodotti sviluppati e assemblati a Reggio Emilia”*. Un esempio di accordo che prova a gestire la fase incrementando i prodotti per garantire la salvaguardia occupazionale.

Nell’accordo Clauger-Technofrigo S.r.l. del 2023, al capitolo *“Mobilità sostenibile/transizione ecologica”*, l’Azienda si dichiara disponibile ad affrontare e a condividere un percorso che possa favorire modalità sostenibili nel percorso casa-lavoro, come ad esempio car-sharing, abbonamenti mezzi pubblici, e/o altre modalità, anche attraverso interazione con l’amministrazione pubblica.

Nell’accordo aziendale del Nuovo Pignone (controllata da Baker Hughes Company<sup>41</sup>), sottoscritto il 1/7/2022, le Parti dichiarano in premessa che *“la transizione energetica rappresenta una sfida epocale (..), per rispondere alla quale la società ha promosso investimenti in sei piste di sviluppo tecnologico a sostegno della decarbonizzazione dell’industria<sup>42</sup>”*.

Nell’integrativo Fincantieri, fin dalle premesse, le Parti concordano di *“perseguire miglioramenti sul tema della sostenibilità”* attraverso una strategia in grado di coniugare crescita, solidità finanziaria, sostenibilità sociale e ambientale, *“introducendo nell’ambito del premio di risultato appositi parametri di sostenibilità”*: riduzione dei consumi energetici, incremento aliquota elettrica autoprodotta da fotovoltaico, riduzione utilizzo risorsa idrica, riduzione rifiuti, riduzione emissioni dirette gas effetto serra, riduzioni emissioni di composti organici volatili.

L’accordo di Italcementi, del settembre 2023, ha introdotto un articolo su ricerca e innovazione, con cui si pone l’obiettivo di avviare percorsi innovativi sia di prodotto che di processo, ed esaminare in forma congiunta gli interventi legislativi ai vari livelli sul tema e di ampliare gli investimenti. L’obiettivo è realizzare un tavolo tripartito, per politiche industriali

---

<sup>41</sup> Baker Hughes ha presentato al Ministero dello Sviluppo Economico, e a quello della Transizione Ecologica e ai governi regionali competenti per territorio un’ipotesi di piano di investimenti per gli anni 2022-2026 del valore di 500 milioni di euro in Italia per la creazione di un centro di eccellenza per lo sviluppo e la produzione di tecnologie, prodotti e servizi a supporto della transizione energetica e digitale. L’ipotesi di piano di investimento presentata si colloca esattamente negli ambiti della transizione energetica mondiale e della transizione ecologica come descritti anche dalle strategie nazionali italiane, rappresentando un piano di evoluzione in ottica di decarbonizzazione del portafoglio di tecnologie che l’azienda offre nel settore energetico.

<sup>42</sup> - Idrogeno; - stoccaggio energetico; - efficientamento, recuperi energetici e riduzione emissioni gassose; - geotermia; - cattura, utilizzo e stoccaggio del biossido di carbonio e tecnologie per l’ossidazione; - processi di riduzione all’avanguardia (manifattura adattiva, robotica, Internet of Things e intelligenza artificiale)

del settore, con una particolare attenzione al tema della decarbonizzazione e dell'utilizzo di Combustibile Solido Secondario (CSS). Si tenta così un *“percorso pubblico-privato per impiegare tali prodotti nella costruzione di edifici neutralmente energetici, nella riqualificazione energetica degli attuali edifici e nella costruzione delle varie infrastrutture.”*

Il tema della transizione energetica è presente anche in alcuni fra i maggiori gruppi dell'industria alimentare, Mondelez International. Nell'accordo del 2023 sono stati definiti i *“nuovi obiettivi per il 2025 sono relativi a raggiungere: il 100% degli imballaggi disegnati per essere riciclati; riduzione del quantitativo di plastica vergine utilizzata negli imballaggi rigidi di almeno il 25% e del 5% in tutti gli imballaggi in plastica. Collaborando con altre aziende e investendo in sistemi migliori, l'Azienda punta a un'intera economia circolare degli imballaggi entro il 2050”*. L'azienda è infatti parte delle aziende fondatrici della *“Flexible Packaging Initiative”*, impegnate ad accelerare la transizione verso un'economia circolare per gli imballaggi flessibili in tutta Europa. Un esempio che – per le cose di cui qui trattiamo – lega gli obiettivi della transizione al premio di risultato.

Efficienza energetica, riduzione degli imballaggi, autoproduzione dell'energia elettrica, fonti rinnovabili sono temi presenti anche nel capitolo *“Gestione ambientale ed energetica”* dell'integrativo Parmalat del 2023, con l'obiettivo di incentivare l'occupabilità giovanile con percorsi di formazione post diploma, anche per rispondere alla *“domanda delle imprese relativa a nuove ed elevate competenze tecniche e tecnologiche per promuovere processi di innovazione”*. Un altro tema interessante trattato nell'accordo è l'impegno a *“ridurre lo spreco alimentare e innovando la propria catena logistico-distributiva, privilegiando nuove attività di recupero e conversione degli scarti industriali nell'ottica di un'economia circolare”*.

Un altro esempio, sempre del settore agro-industria, è l'accordo sottoscritto nello stabilimento S.I.BE.G. di Catania, dove si produce la Coca Cola. Nell'accordo<sup>43</sup> – che si pone obiettivi di sicurezza sul lavoro, qualità anche in relazione all'ambiente e alla sicurezza alimentare – è stato definito un Premio di Produzione, con pesi e verifica degli stessi differenti considerando anche un peso percentuale (10%) agli obiettivi sull'ambiente. Il parametro misura il numero di litri d'acqua utilizzata per litro di prodotto imbottigliato (5% del premio) e l'altro sul consumo di energia elettrica per litro prodotto imbottigliato (5% del premio). Di particolare interesse è l'obiettivo strategico di S.I.BE.G. di raggiungere la neutralità carbonica, diventando la prima azienda in Italia a passare alle "emissioni zero" nel settore food and beverage. Dal 2021, l'azienda ha sviluppato un primo piano strategico di decarbonizzazione, indicando possibili azioni per affrontare le emissioni dirette e indirette. I successivi aggiornamenti di tali proiezioni riflettono l'importanza degli investimenti previsti e delle diverse priorità strategiche che richiederanno un significativo impegno da parte dell'azienda in termini di risorse tecnologiche, produttive e occupazionali, focalizzandosi sullo sviluppo di competenze dedicate.

Ci sono anche alcuni esempi che legano gli accordi aziendali ai protocolli sottoscritti a livello confederale territoriale sul clima e/o sul lavoro. Ad esempio, nel caso della Ceramica Del Conca

---

<sup>43</sup> L'accordo si inserisce nella più ampia strategia prevista dall'accordo di Flai Cgil, Fai Cisl, Uila Uil con Unionfood del 12 settembre 2022, dove le parti riconoscono di *“voler perseguire iniziative di sostenibilità sia in termini di responsabilità sociale che ambientale, avendo acquisito l'orientamento alla business sustainability come unico modo per garantire che il perseguimento del profitto sia conseguito anche attraverso la riduzione degli impatti negativi sociali e ambientali”*. Obiettivo da perseguire attraverso la contrattazione aziendale declinando il concetto di responsabilità sociale come una responsabilità congiunta di lavoratori e aziende verso il pianeta.

del 2022, al paragrafo denominato “Sviluppo Sostenibile”. Qui l’azienda dichiara di riconoscersi nei valori di principio del “Patto per il Lavoro e il Clima”, sottoscritto il 14 dicembre 2020 per l’Emilia-Romagna e dell’analogo Patto sottoscritto per la Provincia di Rimini il 12 marzo 2022. *“In coerenza le Parti si impegnano ad essere soggetti attivi nel progetto volto ad accompagnare l’Emilia-Romagna nella transizione ecologica, contribuendo a raggiungere gli obiettivi dell’Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, mirando ad un’economia più sostenibile dal punto di vista ambientale e sociale. L’azienda valuterà la possibilità di utilizzare anche risorse pubbliche e semplificazioni normative, ad investire in energie rinnovabili ed a orientarsi verso processi e materie prime a minor impatto ambientale”.*

Nel testo Lamborghini: *“Le Parti, anche attraverso il proprio modello di contrattazione e di business aziendale, condividono l’importanza prioritaria di generare lavoro di qualità nel territorio di riferimento, contrastando le diseguaglianze ed accompagnando l’Azienda nelle sfide poste dalla transizione ecologica per creare nuovo sviluppo sostenibile e nuovo lavoro. (..) Al fine di promuovere un modello di mobilità ancora più sostenibile e indirizzato ad anticipare le esigenze portate dalla transizione energetica, a valle del confronto tra le Parti avvenuto in CTB Salute, Sicurezza e Mobilità Sostenibile, l’Azienda ha proceduto, nel corso del periodo di vigenza del contratto integrativo e di partecipazione 2019-2022, alla individuazione, installazione e attivazione di colonnine per la ricarica di autovetture elettriche, nelle aree di parcheggio dislocate all’interno al sito di Sant’Agata Bolognese”.*

Il Progetto MED WIND, parco eolico galleggiante, ha visto – per lo sviluppo del progetto – un ampio coinvolgimento dei soggetti locali portatori di interessi. Nel febbraio 2022, Confindustria, con le segreterie confederali di CGIL, CISL, UIL della Sicilia, hanno sottoscritto l’Accordo quadro: linee condivise per il progetto di imprenditoria etica “Med Wind”, accordo che identifica le linee guida per la realizzazione del progetto nell’interesse complessivo di lavoratori e lavoratrici e delle economie locali<sup>44</sup>. L’accordo che si configura secondo il modello della contrattazione di anticipo (tipico del sistema Italia quando si tratta di opere significative) propone temi quali legalità, salute e sicurezza, contatti collettivi nazionali da applicare nelle lavorazioni sottoscritti dalle parti sociali comparativamente più rappresentative, compreso la possibilità di favorire la contrattazione aziendale. Vengono previsti incontri trimestrali al fine di monitorare le lavorazioni e il rispetto dell’accordo, anche in relazione agli affidamenti in appalto e subappalto, anche in relazione ai fabbisogni formativi e alla necessità di promuovere azioni per favorire la conciliazione dei tempi di lavoro e di vita.

In conclusione, possiamo affermare che la specificità del modello di relazioni industriali del nostro paese, il sistema contrattuale costruito su due livelli negoziali (nazionale e aziendale/territoriale), sono strumenti fondamentali per rispondere alle sfide e alle opportunità derivanti dalla transizione ecologica ed energetica. Prevedere che nelle informazioni previste dalla prima parte dei contratti, penso soprattutto ai grandi gruppi industriali, venga sviluppato il “piano industriale della sostenibilità” (industria alimentare) è un

---

<sup>44</sup> La società Renexia spa, leader nel settore strategico delle energie rinnovabili è impegnata nella realizzazione, con il progetto “Med Wind”, nel canale di Sicilia (a 60 km circa dalla costa trapanese e a 45 km. Circa dalle Isole Egadi), un parco eolico off-shore ad elevata tecnologia. Investimento capace di rilanciare l’economia locale anche dal punto di vista occupazionale nei diversi settori coinvolti. Un tema ulteriore che le parti hanno affrontato nell’accordo è la coesistenza di questo investimento con le tradizionali attività marine del luogo, ovvero le battute di pesca delle marinerie di Trapani, Marsala, Mazara del Vallo, San Vito Lo Capo con l’obiettivo di salvaguardare tradizioni, mestieri. Obiettivi da realizzare in un apposito tavolo tecnico regionale.

modo concreto di affrontare le sfide future. Doverci confrontare sulle transizioni è una buona occasione per individuare e contrattare strumenti per limitare le conseguenze e i rischi in materia di occupazione, salute e sicurezza dei lavoratori, disuguaglianza ed esclusione sociale rispetto all'impatto territoriale. Come abbiamo visto, con la contrattazione sono state introdotte significative pratiche partecipative, sviluppando quanto già previsto nelle prime parti dei CCNL. Sistemi che possono promuovere la valutazione e il monitoraggio degli impatti sociali dei processi di transizione energetica non solo a livello aziendale ma anche dei territori coinvolti.

# Allegato 1- Nota Metodologica

## *Reperimento e Selezione degli accordi*

Per la costituzione di questo database sono stati complessivamente analizzati 1924 documenti, siglati in un periodo compreso tra il 2021 e il 2023 e selezionati da un insieme più ampio basandosi su una selezione ragionata; va ribadito, quindi, che non si tratta di un campione probabilistico.

Gli accordi sono stati raccolti a partire dal 2021, con diverse modalità.

Il più ricorrente dei metodi è stato quello di scaricare i documenti dai siti delle singole categorie, laddove fossero disponibili.

Per tutte le altre categorie meno sistematiche nella archiviazione si è comunque cercato nei loro siti.

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

In generale, gli accordi confederali, e quindi non riferibili a categorie specifiche, sono poco rappresentati nell'archivio e sono stati reperiti soprattutto in rete. Ciò naturalmente si lega alla natura dell'archivio stesso, che include gli accordi della contrattazione decentrata.

Un ulteriore metodo di raccolta degli accordi è stato quello di seguire sui social, sui giornali, sulle riviste specializzate online le fasi di trattativa e quindi la sottoscrizione di un accordo, per reperirne successivamente il testo.

Questo modo articolato ed eterogeneo di procedere ha consentito di raccogliere un considerevole numero di accordi, anche se non in maniera sistematica. L'insieme degli accordi raccolti è stato inserito in un *cloud* in cui sono stati classificati per categoria e anno di afferenza.

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

Come si è visto dalla lettura degli accordi sono state estrapolate una serie di informazioni che sono state inserite in una piattaforma informatica specificatamente progettata. Le informazioni ricavate possono essere così classificate:

- Informazioni di base: Titolo, data di firma, tipo di accordo (territoriale, aziendale, altro) e specifica della tipologia a seconda che fosse territoriale (regionale, provinciale, altro) o aziendale (gruppo, azienda, unità produttiva);
- Ambito territoriale, inteso come territorio su cui gli effetti dell'accordo si riflettono;
- Dati su azienda e lavoratori, ricavati in maniera secondaria dalla piattaforma Aida – Bureau van Dijk: denominazione, forma societaria, partita iva, codice Ateco, numero lavoratori con anno rilevazione, fatturato con anno di rilevazione, nazionalità società controllante;
- Tematiche Contrattuali, definite dalle 11 macro-aree e dagli istituti e norme collegate;
- Parti firmatarie: tipologia parti firmatarie e parti sindacali.

Al termine dell'inserimento della lettura e classificazione degli accordi è stato possibile scaricare un file dati in formato .xls poi importato in Spss, programma utilizzato per le analisi presentate nel corso del report.

### *Costruzione griglia tematica*

La griglia tematica – o schema di classificazione delle tematiche contrattuali – rappresenta lo strumento centrale per l’analisi della contrattazione decentrata. Essa si struttura su tre livelli a partire da 11 aree tematiche principali, per poi articolarsi nei livelli successivi a istituti e norme/voci specifiche.

Per realizzare lo schema alla base del presente Rapporto si è proceduto a un confronto preliminare con gli schemi già adottati o utilizzati nello studio della contrattazione. In particolare, si è realizzato un confronto tra lo schema seguito dall’Osservatorio Cgil sulla contrattazione di secondo livello, quello adottato dall’Ocsel della Cisl, da Adapt, confrontandosi inoltre con la nomenclatura delle voci e dei livelli utilizzata dal Cnel sia per la contrattazione decentrata sia per quella nazionale.

Ciascuno degli schemi citati ha rappresentato una risorsa utile e stimolante. A queste fonti si è affiancato naturalmente il confronto con le tendenze più recenti della contrattazione, rilevabili direttamente dai protagonisti sindacali, dal dibattito scientifico e dalla pubblicistica. Da qui derivano gli innesti più attualizzanti nello schema di classificazione, ad esempio rispetto al welfare integrativo, a relazioni sindacali partecipative, all’innovazione organizzativa.

### *Costruzione della Variabile Settore Merceologico*

Il Settore Merceologico è stato determinato tenendo conto di due diverse informazioni: la categoria sindacale firmataria dell’accordo e il codice Ateco associato all’azienda. Inoltre, nel caso in cui queste informazioni fossero mancanti o ambigue, è stato considerato anche il contratto nazionale applicato. La seguente classificazione riprende quella elaborata dal CNEL che elenca 13 diversi settori, di cui però sono state modificate due classi: la categoria “Altri Vari” è stata tolta, mentre è stata aggiunto il settore “Enti e istituzioni Pubbliche”.

<b>Settore</b>	<b>Descrizione Settore</b>	<b>Principale categoria Firmataria</b>
1. Agricoltura	Attività agricoltura	FLAI
2. Chimica e Affini	Chimica, farmaceutica, industria conciaria, piastrelle e refrattari, vetro, energia e petrolio, attività minerarie, gomma e plastica	FILCTEM
3. Meccanico	Meccanici, metalmeccanici e installazione impianti, orafo, argentiero, gioielleria	FIOM
4. Tessile	Tessile, abbigliamento, moda, pelletteria, occhiali, giocattoli	FILCTEM
5. Industria Agroalimentare	Alimentaristi, industria agroindustriale, tabacchi, pesca	FLAI
6. Edilizia, Legno, Lapidari, Laterizi	Edilizia, Legno, Mobile e Arredamento, Aziende edili, produzione laterizi, cemento, calce e gesso, escavazione e lavorazione Lapidari,	FILLEA
7. Poligrafici e Spettacolo	Industria carta, aziende editoriali, comunicazione, informatica, giornalista, radio, televisione, cinema, artisti, ippica	SLC
8. Commercio e Turismo	Commercio, terziario, turismo	FILCAMS
9. Trasporti	Logistica, trasporto merci e spedizione, ferrovie, trasporto marittimo, trasporto aereo, autoservizi e radiotaxi	FILT
10. Credito e Assicurazioni	Banche, assicurazioni, Banche d’Italia, Concessionari riscossione tributi	FISAC
11. Aziende di Servizi	Aziende elettriche, gas e acqua, telecomunicazioni, pulizia, facility management, servizi integrati	SLC, FILCAMS, FP, NIDIL
12. Enti o	Università, conservatori, accademie, consorzi pubblici, istituzioni	FLC, FP

Istituzioni Pubbliche	statali, regionali, provinciali e territoriali, enti di ricerca, agenzie statali	
13. Enti o Istituzioni Private	Sanità privata, Servizi assistenziali, RSA, scuole e università non statali, poste italiane, enti previdenziali privatizzati, ACI, Anas, Cooperative, fondazioni, partecipate	FP, FLC, SLC

Questa ripartizione è stata aggregata e ricondotta a 5 macro-settori per consentire una lettura più sintetica degli incroci con le altre variabili a disposizione. In questa seconda classificazione gli accordi afferenti al settore agricolo, che sono rimasti disaggregati perché non riconducibile a nessuno dei macro-settori, vengono considerati solo tra territoriali, perché non si ci sono casi tra gli aziendali. Stesso discorso, a parti inverse, vale per il settore pubblico.

Macro Settore	Settori che lo compongono
1. Settore Pubblico	12. Enti o Istituzioni Pubbliche
2. Terziario	7. Poligrafici e Spettacolo; 8. Commercio e Turismo; 10. Credito e Assicurazioni; 13. Enti o Istituzioni Private
3. Servizi	9. Trasporti; 11. Aziende di Servizi
4. Manifattura	2. Chimica e Affini; 3. Meccanico; 4. Tessile; 5. Industria Agroalimentare 6. Edilizia, Legno, Lapidei, Laterizi
5. Agricoltura	1. Agricoltura

#### *Trasposizione della matrice*

Come si è visto i casi della matrice sono rappresentati dai singoli accordi, per questo per poter analizzare le caratteristiche delle aziende è stato necessario ricostruire una matrice in cui i casi utilizzati come base di analisi sono le imprese e non gli accordi. Il problema era rappresentato dal fatto che alcune aziende, soprattutto quelle più grandi, avevano diversi accordi e questo inficiava le distribuzioni nella matrice accordi (in sostanza il numero di accordi attribuibili a grandi imprese risultava "gonfiato" dal fatto che le stesse avevano un numero di accordi maggiore). Per questo, attraverso la funzione *Ristruttura* di Spss (Dati- Ristruttura- Ristruttura casi in variabili) è stato possibile ottenere una matrice ricostruita in cui la base dati fosse costituita dalle aziende e non dagli accordi. Per ogni impresa, le variabili erano le stesse ma si ripetevano tante volte quante era il numero massimo di accordi per azienda. In questo modo le informazioni ricavate da questi dati non risultano alterati dal numero di accordi, e a questa nuova base dati si fatto ricorso per la stesura del capitolo 3 e ogniqualvolta si sono presentati incroci tra le varie aree tematiche e informazioni sulle imprese, in particolare la dimensione aziendale.