

## Sezione I

# STRUTTURA E CONTENUTI DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA AZIENDALE

SOMMARIO: 1. Premesse ai rinnovi. – 1.1. Contesto industriale e obiettivi negoziali. – 2. Esigibilità del contratto collettivo. – 3. Sistema di relazioni industriali. – 3.1. Organismi paritetici, informazione e consultazione. – 3.2. Prerogative sindacali. – 4. Mercato del lavoro. – 4.1. Politiche occupazionali. – 4.1.1. Diritto di precedenza. – 4.1.1.1. Bacini delle professionalità. – 4.1.2. Clausole di stabilizzazione. – 4.1.3. Limiti al ricorso ai contratti c.d. “atipici”. – 4.2. Tipologie contrattuali. – 4.2.1. Contratto a termine e somministrazione. – 4.2.2. Part-time. – 4.2.3. Apprendistato e stage. – 4.2.4. Telelavoro. – 5. Risorse umane. – 5.1. Inquadramento e professionalità. – 5.2. Formazione e sviluppo professionale. – 6. Organizzazione del lavoro. – 6.1. Istituti dell’orario di lavoro e flessibilità organizzativa. – 6.1.1. Regimi di orario a turni. – 6.1.2. Regimi di orario flessibili. – 6.1.2.1. Orario plurisettimanale e banca delle ore. – 6.1.2.2. Straordinario c.d. esente. – 6.1.2.3. Flessibilità dell’orario di entrata e uscita. – 6.1.3. Pause e servizio mensa. – 6.1.4. Ferie, festività e fermate collettive. – 6.2. Assenze, permessi e congedi. – 6.3. Trasferta e missioni. – 7. Qualità del lavoro. – 7.1. Misure di welfare, previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa. – 7.2. Ambiente, salute e sicurezza. – 7.3. Impianti audiovisivi e altre apparecchiature. – 7.4. Pari opportunità. – 7.5. Responsabilità sociale d’impresa. – 7.6. Esternalizzazioni e appalti. – 8. Parte normativa economica. – 8.1. Retribuzione. – 8.1.1. Minimi retributivi e altri elementi economici. – 8.1.2. Retribuzione incentivante. – 8.1.2.1. Obiettivi e indicatori del premio di risultato. – 8.1.2.2. Ulteriori clausole sul premio di risultato. – 8.2. Riduzione del costo del lavoro e contributi economici dei lavoratori. – 8.2.1. Forme di solidarietà e interventi diretti sul costo del lavoro. – 8.2.2. Quota contratto.

## 1. Premesse ai rinnovi

Circa il 30% dei contratti collettivi aziendali è introdotto da una premessa in cui le parti definiscono gli obiettivi della contrattazione e il contesto entro cui si è realizzato il negoziato che ha portato alla formalizzazione dell’accordo. Nel dettaglio, l’obiettivo della competitività figura nel 9,3% dei casi, seguito dalle dichiarazioni d’intenti relative al superamento della crisi (7,3%) e da obiettivi di efficienza (7,3%), buone relazioni industriali (6%), produttività del lavoro (5,4%), redditività (5%), qualità (4,5%), sviluppo professionale (4,1%) e flessibilità (3,9%).

## 1.1. Contesto industriale e obiettivi negoziali

### *Il punto di equilibrio tra aziende e lavoratori*

Le premesse ai rinnovi contrattuali forniscono le chiavi di lettura degli equilibri negoziali alla base dell'accordo tra azienda e rappresentanze dei lavoratori. In diversi casi, il difficile contesto internazionale è il quadro di riferimento di cui le parti tengono conto per orientare e definire un coerente e condiviso sistema di relazioni industriali, capace di coniugare i punti di forza con i fattori di debolezza dovuti agli elevati costi di produzione <sup>(1)</sup>. Molte aziende riconoscono le relazioni industriali e la contrattazione collettiva quali strumenti per mantenere un equilibrio tra costi e ricavi tale da garantire il mantenimento sia della professionalità del personale, sia della potenzialità produttiva <sup>(2)</sup>.

### *Contrattazione collettiva, crisi e competitività*

Il tema della crisi è ricorrente nelle premesse agli accordi ed è solitamente associato alle esigenze di flessibilità e competitività espresse dalle imprese. Le premesse ai rinnovi sono l'occasione per le aziende di evidenziare come, per arginare la progressiva emorragia di volumi produttivi e invertire la tendenza negativa in favore della crescita, sia necessario disporre di condizioni di continua adattabilità delle strutture produttive e di flessibilità <sup>(3)</sup>. Non mancano accordi in cui le relazioni industriali e la contrattazione collettiva sono riconosciute in modo più o meno esplicito da azienda e rappresentanze sindacali come strumenti per attrarre investimenti, mantenere l'occupazione e migliorare la competitività aziendale <sup>(4)</sup>.

---

<sup>(1)</sup> Così, ad esempio, negli integrativi Prada, Cofely, Pigni, TenarisDalmine, AgustaWestland.

<sup>(2)</sup> Vedi il contratto aziendale Stefana.

<sup>(3)</sup> Come negli integrativi Mediaset, Colombo Industrie Tessili, Gkn Wheels, GrittiGroup e Marzotto.

<sup>(4)</sup> Vedi gli integrativi Ballarini Paolo & Figli, Exide, Emer, Husqvarna, Saip&Schyller, Sisme, Michelin e Metro Italia. Le parti dell'integrativo Ontex evidenziano, ad esempio, il mutamento intervenuto rispetto all'arena competitiva, con l'ingresso al suo interno di competitors non solo italiani ed europei, ma anche interni, quali gli altri stabilimenti del gruppo, relativamente ai costi di produzione e distribuzione. Da qui l'esigenza di implementare una più articolata flessibilità produttiva e gestionale, «con

### *Contrattazione collettiva e partecipazione*

In stretta connessione rispetto al tema della competitività si pone la questione della partecipazione dei lavoratori alle dinamiche produttive e al raggiungimento degli obiettivi d'impresa, quale metodo alternativo al conflitto. Flessibilità, produttività, competitività e il miglioramento della qualità del lavoro passano attraverso il coinvolgimento collettivo <sup>(5)</sup>. In una azienda tessile <sup>(6)</sup>, ad esempio, le parti concordano sull'opportunità di realizzare un sistema di relazioni industriali che, «nell'ambito dell'autonomia delle scelte imprenditoriali, persegua la partecipazione dei lavoratori al conseguimento degli obiettivi aziendali». In relazione a ciò, l'insieme dei rapporti tra le parti si svilupperà «attraverso la ricerca di convergenze nell'analisi dei problemi e nell'individuazione di possibili soluzioni, con la finalità di valorizzare il dialogo e ridurre le occasioni conflittuali, assicurando la necessaria tempestività nell'introduzione e nello sviluppo dei processi atti a garantire la competitività dell'azienda».

### *Piani industriali e occupazionali*

Speculari rispetto all'ottica partecipativa sono le informazioni fornite dalle aziende sui piani industriali e occupazionali. Si tratta di clausole di rendicontazione che trovano una formalizzazione non retorica né superflua nei testi contrattuali, che talvolta oltrepassa gli obblighi derivanti dalla normativa legislativa (d.lgs. 6 febbraio 2007, n. 25) e contrattuale in materia d'informazione e consultazione dei lavoratori. Molti gli accordi introdotti da ampie premesse sullo scenario economico globale, in cui viene dato conto del posizionamento competitivo dell'azienda con particolare riferimento al mercato e alla sua evoluzione, delle innovazioni tecnologiche e di prodotto, nonché delle iniziative commerciali e industriali in atto <sup>(7)</sup>.

---

una sempre più spinta focalizzazione all'innovazione e sullo sviluppo di nuovi prodotti e nuove idee».

<sup>(5)</sup> Vedi ad esempio le intese siglate in Eni, 3 Italia, Acciaierie Arvedi, Ballarini Paolo & Figli, Flunch Italia, Valentino e Apple.

<sup>(6)</sup> Cfr. l'integrativo Valentino.

<sup>(7)</sup> Cfr. gli accordi raggiunti in AgustaWestland, Baumann e Iveco. Con maggiore attenzione ai risvolti occupazionali si segnalano gli accordi Nexive, nelle comunicazioni, e Demaflex nel tessile.

### *Le clausole di rinvio agli accordi interconfederali*

Ricorrono inoltre nelle premesse ai rinnovi contrattuali le clausole di rinvio agli accordi interconfederali vigenti al momento della firma del contratto collettivo. Sono frequenti i riferimenti all'accordo interconfederale del 28 giugno 2011, ma non di rado anche la contrattazione aziendale più recente richiama il *Protocollo sulla politica dei redditi e dell'occupazione, sugli assetti contrattuali, sulle politiche del lavoro e sul sostegno al sistema produttivo* 23 luglio 1993, talvolta come unico quadro di riferimento della contrattazione collettiva aziendale <sup>(8)</sup>, altre volte con anche il richiamo all'aggiornamento dello stesso protocollo da parte dell'accordo-quadro 22 gennaio 2009 <sup>(9)</sup>.

## **2. Esigibilità del contratto collettivo**

Nel 14,3% dei contratti analizzati sono state firmate c.d. clausole di esigibilità. Si tratta di forme di autodisciplina consensuale volte a garantire la piena esigibilità dell'accordo, ovvero la garanzia della effettiva tenuta ed efficacia delle condizioni contrattuali in esso contenute.

### *Le clausole di tregua sindacale*

Le clausole di tregua sindacale, che impegnano reciprocamente le parti del contratto a non aprire conflitti sulle materie regolate dalla contrattazione aziendale, presentano una frequenza contrattuale dell'8,3%. All'interno del campione sono state rinvenute clausole di tregua sindacale con efficacia assoluta e con efficacia relativa. Alla prima tipologia appartengono le pattuizioni attraverso cui azienda e rappresentanze sindacali dichiarano esaurite tutte le richieste di rilevanza aziendale <sup>(10)</sup>. Le clausole

---

<sup>(8)</sup> Vedi, ad esempio, i contratti collettivi aziendali Mediaset e Rulli Rulmeca.

<sup>(9)</sup> Un esempio è l'intesa siglata alla Vedani Metalli.

<sup>(10)</sup> Nell'accordo Csaì, impresa attiva nei servizi per l'igiene e l'ambiente, ad esempio, le parti precisano che il contratto concluso «esaurisce ogni altra rivendicazione». Alla Iseo Serrature, alla Novelis e alla Vorwerk Folletto con la firma dell'intesa le parti considerano espletata la contrattazione di secondo livello, intendendosi in tal modo esaurita ogni richiesta economica e normativa, per il periodo di applicazione dell'accordo. Analogamente, alla Oerlikon le parti si sono impegnate «a non presentare direttamente o indirettamente nuove richieste o pretese, per la durata del presente ac-

di tregua relativa hanno invece un'efficacia limitata a determinati istituti, quali ad esempio quelli di natura economica, oppure possono riguardare le rivendicazioni concernenti i soli istituti oggetto dell'accordo, lasciando quindi aperta la possibilità di azioni rivendicative su materie non coperte dal contratto <sup>(11)</sup>. In altri casi, la disciplina della tregua sindacale interessa la fase di rinnovo della contrattazione aziendale, ovvero i mesi antecedenti e quelli successivi alla scadenza dell'integrativo <sup>(12)</sup>.

### *Procedure di raffreddamento*

Più raramente (3,3%) sono previste clausole di raffreddamento per mezzo delle quali la direzione d'azienda e le rappresentanze dei lavoratori formalizzano l'impegno a risolvere con metodo collaborativo le eventuali controversie di carattere collettivo, attinenti all'interpretazione ed all'applicazione di accordi aziendali o derivanti da problematiche sindacali che a livello locale non hanno trovato una soluzione condivisa <sup>(13)</sup>. Un

---

cordo che esaurisce integralmente la disponibilità di natura economica e normativa prevista dalla contrattazione di secondo livello».

<sup>(11)</sup> Un esempio di clausola di tregua sindacale relativa è contenuta nell'accordo di gruppo Poste Italiane, ove, con riferimento al tema del sistema premiante, si conviene che «le previsioni medesime non potranno costituire oggetto di conflittualità né a livello nazionale né a livello territoriale». Previsioni analoghe si rintracciano negli integrativi Spival, Plastik e NolanGroup, aziende del settore gomma-plastica, piuttosto che Corneliani nel tessile, ove le previsioni contrattuali esauriscono ogni rivendicazione di carattere economico.

<sup>(12)</sup> I contratti collettivi aziendali Ferrero e San Benedetto, ad esempio, precisano che per i tre mesi precedenti la scadenza ed i tre mesi successivi la stessa il confronto tra le parti si dovrà svolgere in condizioni di assoluta normalità sindacale, evitando il ricorso ad azioni o agitazioni di qualsiasi tipo. Previsione molto simile si rintraccia nel contratto Starwood Hotels&Resorts: «durante i tre mesi precedenti la scadenza e nel mese successivo [...] le parti non assumeranno iniziative unilaterali né procederanno ad azioni dirette». In Trenord, da ultimo, le parti convengono sulla tregua sindacale durante le fasi di negoziazione del rinnovo del testo contrattuale.

<sup>(13)</sup> Sul punto, risulta particolarmente esemplificativo un accordo siglato appositamente in TenarisDalmine ed in cui le parti firmatarie convengono sull'apertura di apposite procedure e sedi negoziali a fronte di eventuali e presunte violazioni di regole ovvero comportamenti omissivi/attivi. L'integrativo Campari sancisce che «qualora durante il triennio di validità del presente accordo sorgessero controversie interpretative, Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-Uil insieme ad Assolombarda saranno garanti delle intese sottoscritte e daranno luogo a specifici incontri al fine di dirimere tali eventuali controversie interpretative». Analogamente, in Ferrarelle si è previsto che «eventuali controversie applicative che dovessero insorgere durante la validità del presente accordo saranno og-

modello analogo prevede l'esperimento di una procedura di raffreddamento della durata di dieci giorni, durante i quali le parti si impegnano al confronto e a non assumere azioni unilaterali <sup>(14)</sup>.

### *Strumenti sanzionatori*

Solo in pochi casi la contrattazione aziendale definisce procedure di composizione dei conflitti e strumenti sanzionatori, con riflessi quindi di carattere normativo, finalizzati ad una maggiore effettività dei vincoli di tregua sindacale pattuiti in relazione a determinati istituti o materie regolati dal contratto <sup>(15)</sup>.

### *Le clausole di inscindibilità*

Accanto ai vincoli di tregua sindacale, si collocano le clausole d'inscindibilità dell'accordo, che registrano una frequenza contrattuale del 5,2%. Si tratta di pattuizioni attraverso cui aziende, RSU e sindacati convengono espressamente che le disposizioni del contratto collettivo sono correlate ed inscindibili tra loro, non ammettendone pertanto un'applicazione parziale <sup>(16)</sup>. La finalità di dette clausole è in molti casi

---

getto d'esame tra le segreterie Fai-Flai-Uila nazionali e la Direzione aziendale», mentre alla Feltrinelli il superamento di eventuali controversie interpretative o applicative deve esperirsi entro le strutture interne al sistema di relazioni industriali aziendale.

<sup>(14)</sup> Cfr. l'integrativo Emer.

<sup>(15)</sup> Il solo esempio in tal senso è rappresentato dall'accordo Same Deutz-Fahr: nel caso in cui le prestazioni straordinarie obbligatorie previste dall'art. 4, sezione IV, titolo III, del CCNL Metalmeccanici non siano effettuate a causa di iniziative, dirette ed indirette, di carattere sindacale (ad eccezione di iniziative indette dalle confederazioni a livello nazionale e fatta salva una franchigia di 2 ore) le parti si incontreranno tempestivamente per definire il recupero delle ore di straordinario non effettuate. Nel caso in cui non si raggiunga un accordo, il pagamento della prima tranche di premio di risultato avverrà con le competenze del terzo mese successivo a quello previsto.

<sup>(16)</sup> Nell'intesa raggiunta in Apple, per esempio, le parti firmatarie «riconoscono e concordano che le previsioni della presente intesa [...] sono tra loro correlate ed inscindibili, e riflettono ed esauriscono l'intero accordo». Nell'integrativo di gruppo Allianz è presente una sezione specifica (*Validità ed Indivisibilità delle disposizioni contrattuali*) in cui si conviene che tutte le disposizioni contrattuali sono inscindibili e dunque non suscettibili di separata considerazione ed applicazione. Ulteriore esempio è dato dalla clausola di inscindibilità generica contenuta nell'intesa Aon: «le parti si danno atto che il presente contratto integrativo aziendale costituisce un complesso normativo unitario ed indivisibile, globalmente migliorativo e pertanto annulla e sostituisce qualsiasi precedente

spiegata dagli stessi accordi, dove le parti si vincolano «a rispettare, a far rispettare e ad applicare tutto quanto definito o richiamato nell'intesa, affinché non ne venga violato lo spirito che ne è a fondamento e non venga meno l'interesse alla permanenza dello scambio contrattuale che con essa si realizza, così che si creino le condizioni per la sua piena esigibilità»<sup>(17)</sup>. Le clausole d'inscindibilità sono talvolta formulate in maniera specifica, rendendo espliciti i termini dello scambio negoziale che si intendono correlare e rendere inscindibili<sup>(18)</sup>.

### *Clausole di riservatezza, durata e ultrattività*

Nella parte obbligatoria dei contratti aziendali ricorrono poi le clausole di riservatezza, di durata e di ultrattività. Con le prime, azienda e rappresentanze sindacali s'impegnano a mantenere l'assoluta riservatezza, ai sensi delle vigenti norme civili e penali, su tutte le informazioni ricevute durante le fasi di negoziazione e monitoraggio dell'accordo. Con le seconde, viene apposto un termine al contratto e, eventualmente, si prevede che in caso di disdetta l'accordo resterà in vigore fino a che non sia stato sostituito da una eventuale nuova intesa<sup>(19)</sup>. Quanto alla durata delle intese, la stessa è solitamente fissata in tre anni in applicazione delle regole definite dall'*Accordo quadro di riforma degli assetti contrattuali* 22 gennaio 2009, anche se non mancano tuttavia eccezioni a questo schema<sup>(20)</sup>.

---

contratto aziendale in essere alla data di sottoscrizione dello stesso». Ulteriori esempi si rintracciano anche in Carrefour, per la distribuzione, ed in Starwood Hotels&Resorts per il turismo.

<sup>(17)</sup> Esemplicativo l'accordo concluso in Aida.

<sup>(18)</sup> Alla Gkn Wheels, ad esempio, azienda e rappresentanze sindacali si danno espressamente atto che quanto definito in materia di premio di risultato e orario di lavoro costituisce presupposto necessario ed essenziale per il recupero delle condizioni di competitività della società e la conseguente salvaguardia dei livelli occupazionali. L'accordo del 2011 sull'orario di lavoro dell'Exide prevede, invece, che in caso di mancato completamento del piano d'investimenti di 14,5 milioni di euro entro 24 mesi dalla firma del contratto e della mancata trasformazione a tempo indeterminato di tutti i contratti a termine, l'intesa raggiunta sul 18° turno decade.

<sup>(19)</sup> Il periodo di ultrattività s'intende normalmente a tempo indeterminato, ma non mancano esperienze contrattuali in cui le parti convergono sull'apposizione di un termine allo stesso, come nel caso dell'accordo Rodacciai.

<sup>(20)</sup> Il contratto aziendale Rulli Rulmeca, ad esempio, ha durata quadriennale, benché sottoscritto nel 2013, avendo le parti espressamente inteso collocare l'intesa nell'ambito di quanto previsto dal Protocollo del 23 luglio 1993.

### 3. Sistema di relazioni industriali

257 contratti collettivi aziendali, pari al 42,8% del campione, prevedono clausole a contenuto obbligatorio riguardanti l'organizzazione e la gestione del sistema di relazioni industriali in azienda. Nello specifico, il 34,7% degli integrativi analizzati disciplina i diritti di informazione e consultazione a livello di unità produttiva, il 18,7% riguarda altri diritti sindacali (assemblea, locali RSU, referendum, ecc.), e il 13,7% istituisce e regola il funzionamento delle Commissioni paritetiche.

#### 3.1. Organismi paritetici, informazione e consultazione

Le Commissioni paritetiche e gli organismi di coordinamento istituiti dai contratti aziendali assolvono funzioni specifiche in relazione a determinati istituti o materie (es. formazione, salute e sicurezza) <sup>(21)</sup>. In alcuni casi ricoprono la funzione di rappresentanza, anche negoziale, a un livello superiore dell'unità produttiva <sup>(22)</sup>, oppure sono deputati alla risoluzione dei conflitti e delle criticità negoziali sorte a livello periferico <sup>(23)</sup>.

---

<sup>(21)</sup> L'integrativo Marzotto, a titolo esemplificativo, prevede dei «gruppi di studio» composti pariteticamente da rappresentanti dell'azienda e dei lavoratori, per un totale di sei membri, dedicati a specifiche materie quali l'inquadramento professionale, la formazione e gli strumenti di conciliazione vita-lavoro. In Coca-Cola Hbc le parti convengono sull'istituzione di una Commissione bilaterale commerciale, non negoziale ma a cui è demandato il compito di analisi e studio su materie ad essa affidate, nello specifico composta da tre componenti della RSU e tre rappresentanti dell'azienda. Analogo il caso della Snam, gruppo del settore energia, ove le parti non hanno concordato solo un Comitato bilaterale Relazioni industriali, con varie prerogative di informazione e consultazione, ma anche una serie di Commissioni paritetiche ciascuna competente per una determinata materia, dalla sicurezza, alla definizione di modelli partecipativi.

<sup>(22)</sup> L'accordo AgustaWestland, ad esempio, istituisce un coordinamento sindacale composto da rappresentanti delle segreterie nazionali e territoriali competenti di Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil e dalle RSU delle unità produttive, destinatario del sistema di informazione, soggetto negoziale nei processi di ristrutturazione, riorganizzazione e riconversione, soggetto negoziale per la contrattazione di secondo livello, soggetto competente per consultazioni in materie di natura industriale che riguardano più siti produttivi dell'azienda (es. trasferimento di attività/lavorazioni fra i diversi siti produttivi dell'azienda, scorporo/esternalizzazioni riguardanti attività svolte in più sedi/unità locali).

<sup>(23)</sup> L'integrativo Sella&Mosca demanda al coordinamento nazionale delle RSU la «definizione delle logiche di confronto, nonché la funzione di ricerca di coerenze utili a



Per quanto riguarda i diritti d'informazione e consultazione, le clausole degli accordi specificano le tempistiche, i contenuti e le modalità di svolgimento degli incontri previsti dai rispettivi CCNL. I contenuti dell'informativa sono molteplici e variano in funzione del tipo di azienda <sup>(24)</sup>. Sono comuni tuttavia gli impegni assunti dalla direzione d'azienda ad informare le rappresentanze sindacali in merito all'attuazione dei piani industriali e alle connesse scelte organizzative e produttive, all'andamento occupazionale, alle modifiche tecnologiche, alle tematiche inerenti la formazione e l'informazione dei lavoratori in tema di salute e sicurezza, e all'andamento del premio di risultato.

Il grado di dettaglio sui contenuti e sulle modalità organizzative degli incontri è variabile. Alcune aziende <sup>(25)</sup>, si limitano a dichiarare la disponibilità ad incontri nei quali fornire le informazioni generali relativamente agli investimenti produttivi e organizzativi, o a rinviare alla disciplina del CCNL. Altri contratti <sup>(26)</sup>, oltre a richiamare le materie oggetto d'informazione previste dal CCNL, si spingono anche in un'elencazione di dettaglio che include, a titolo esemplificativo, i carichi di lavoro, l'utilizzo di permessi e ferie, i livelli di presenza/assenza ovvero una analisi critica del grado di efficienza generale e di soddisfazione del personale. Normalmente, gli oneri d'informazione degli organi di rappresentanza sono assolti attraverso uno o due incontri annuali <sup>(27)</sup>, ma non mancano modelli in cui è prevista una maggiore frequenza, finanche mensile <sup>(28)</sup>.

---

prevenire e risolvere conflitti».

<sup>(24)</sup> Alla Esso Italiana, ad esempio, management e organizzazioni sindacali riconoscono l'importanza di incontri annuali, nello specifico riguardanti le prospettive energetiche mondiali, le problematiche di redditività e il tema della sicurezza sul luogo di lavoro. In Sky le parti convengono che il sistema di informazione verte principalmente sulle prospettive economico-produttive, sui programmi di investimento, sugli interventi in materia di ambiente e sicurezza, sui programmi relativi alla formazione e all'aggiornamento professionale, sulle politiche occupazionali in senso lato, nonché sui livelli di ricorso al lavoro straordinario. Analogamente la Bayer, azienda che evidenzia una certa sensibilità al modello partecipativo, prevede nell'ultimo integrativo costanti incontri di monitoraggio che riguardano le società del gruppo, gli stabilimenti, l'andamento delle attività produttive e gli aspetti occupazionali, oltre che un incontro annuale con la direzione generale finalizzato a fornire informazioni circa il contesto internazionale di riferimento, gli orientamenti strategici, gli assetti occupazionali e le attività formative svolte.

<sup>(25)</sup> Cfr. il contratto Estral.

<sup>(26)</sup> Vedi gli integrativi Elixir Itinere, Ic Outsourcing, Coin, Sma Simply Market oppure, nel settore energia ed elettrici, Cofely.

<sup>(27)</sup> Secondo il contratto collettivo aziendale Heineken, ad esempio, lo svolgimento

### 3.2. Prerogative sindacali

Sono diffuse nella contrattazione aziendale le clausole a contenuto obbligatorio relative ai diritti e alle agibilità sindacali nei luoghi di lavoro. In particolare, sono oggetto di pattuizione le norme riguardanti il diritto di assemblea, il diritto di affissione, i permessi sindacali e i locali delle rappresentanze sindacali aziendali, di cui al titolo III della l. 5 maggio 1970, n. 300 (Statuto dei diritti dei lavoratori). Queste clausole forniscono una disciplina di dettaglio, solitamente a contenuto migliorativo rispetto alle norme di legge, riguardo il *quantum* e le modalità di fruizione dei diritti sindacali in azienda <sup>(29)</sup>. In alcuni casi sono oggetto di scambio negoziale rispetto a misure di flessibilità rivendicate dalla direzione <sup>(30)</sup>.

---

del meccanismo informativo avviene in due sessioni. Nella sessione autunnale vengono analizzate, per l'anno successivo, le prospettive economiche e di mercato, i volumi e gli impegni di produzione, l'andamento degli investimenti, il sistema di professionalità, formazione e sviluppo, dati su infortuni e fondi contrattuali. In primavera, invece, si prende in considerazione l'andamento aziendale e le efficienze organizzative e produttive in un determinato periodo di congiuntura economica, in modo da individuare le corrette misure per aggiustare il tiro, laddove necessario.

<sup>(28)</sup> Così come nel caso delle intese raggiunte in Coram e Chibro. Sempre a titolo di esempio, il contratto Starwood Hotels&Resorts prevede per l'area hotel degli incontri a cadenza bimestrale.

<sup>(29)</sup> In Ferrari si è disposto che, in aggiunta ai permessi retribuiti riservati ai rappresentanti delle RSA come da Statuto dei Lavoratori, alle segreterie provinciali delle organizzazioni sindacali firmatarie (Fim-Cisl, Uilm-Uil e Fismic) spetta un monte ore integrativo relazionato al numero delle RSA. Manpower, da canto suo, nell'ultimo integrativo aziendale concede «un ulteriore monte ore annuo di permessi retribuiti a livello nazionale pari a 150 ore per ciascuna organizzazione sindacale», a disposizione di quelle RSA che avessero esaurito il monte ore annuo di permessi, e fissa in 12 ore annue (retribuite secondo il CCNL di categoria) il limite massimo per effettuare assemblee sindacali fuori dall'orario di lavoro. L'integrativo Uni riconosce ai membri RSU una condizione di miglior favore rispetto all'art. 23 Stat. lav., nonché alla normativa prevista dal CCNL dell'industria metalmeccanica e dell'installazione degli impianti, concedendogli la possibilità di gestire a propria discrezione l'intero plafond triennale di permessi sindacali.

<sup>(30)</sup> L'accordo N&W, ad esempio, riconosce un incremento del monte ore dei permessi sindacali pari a 1,5 ore/anno per ogni lavoratore dipendente a tempo determinato in forza presso l'azienda e non confermato a tempo indeterminato nel corso dell'anno.

### *Rappresentanze aziendali e tecnologia*

Nel campione di contratti ricorrono le clausole che prevedono, quali strumenti di supporto all'attività sindacale in azienda, la dotazione di PC con accesso a internet e/o altre apparecchiature elettroniche (es. telefono con linea esterna abilitata, fax, stampanti, scanner e fotocopiatrici) <sup>(31)</sup>, oppure la digitalizzazione delle bacheche sindacali <sup>(32)</sup>. Tali pattuizioni sono normalmente accompagnate da una clausola in forza della quale le parti confermano che l'utilizzo di detti strumenti dovrà comunque essere effettuato per ragioni ed attività sindacali, fermo restando la responsabilità anche penale degli utilizzatori per eventuali usi impropri dei suddetti strumenti, con particolare riferimento al PC con accesso a internet.

### *Informativa sindacale ai neoassunti*

Alcune intese prevedono poi la possibilità di momenti di presentazione delle RSU ai lavoratori neo-assunti, nonché la possibilità per le RSU di presentare progetti di responsabilità sociale in cui coinvolgere i dipendenti. In un contratto <sup>(33)</sup>, ad esempio, le parti convengono che nei c.d. "*integration seminar*", organizzati per illustrare ai lavoratori di nuova assunzione la struttura della società nell'arco dei primi mesi dal loro inserimento, sia contemplato l'intervento della RSU <sup>(34)</sup>. Una azienda del brokeraggio assicurativo <sup>(35)</sup>, si impegna a segnalare con apposita email ai

---

<sup>(31)</sup> Come nel caso dell'integrativo aziendale Feltrinelli, ovvero Abb e Flame Spray.

<sup>(32)</sup> Alla luce dell'intesa contrattuale conclusa, Coca-Cola Hbc mette a disposizione una bacheca sindacale elettronica, accessibile a chiunque nella web page dell'intranet aziendale e finalizzata alla diffusione di comunicazioni relative a materie sindacali e di lavoro. Simile la disciplina in Sky: anche qui le parti, con apposito accordo, hanno formalizzato l'introduzione di una bacheca sindacale elettronica, disciplinandone le modalità operative e di affissione secondo le quali le RSU possono caricare la comunicazione sindacale direttamente sulla bacheca sindacale all'interno della intranet aziendale, previa comunicazione al responsabile per le Relazioni Industriali.

<sup>(33)</sup> Così come nell'integrativo STMicroelectronics.

<sup>(34)</sup> Nell'intesa raggiunta in STMicroelectronics le parti convengono altresì che, fatte salve le prassi consolidate in alcuni siti con riferimento alle campagne organizzate dalle RSU locali per sensibilizzare la partecipazione dei dipendenti a progetti umanitari, annualmente delegati espressamente delegati dalle RSU forniranno alla direzione aziendale a livello locale un dettaglio dei progetti umanitari ai quali si chiede ai dipendenti di aderire su base volontaria, devolvendo parte della propria retribuzione.

<sup>(35)</sup> Cfr. l'integrativo Aon.

neo assunti che copia del contratto integrativo è reperibile sulla *Welcome home* dell'intranet aziendale.

### *Prerogative sindacali e produttività*

Con minore frequenza si registrano pattuizioni che limitano le prerogative sindacali in ragione di esigenze di produttività. In una azienda <sup>(36)</sup>, le parti hanno stabilito che, in circostanze eccezionali, al fine di garantire il servizio al cliente e salvaguardare le quote di mercato, l'azienda potrà illustrare alle RSU la necessità di tenere le assemblee al di fuori dell'orario di lavoro. In tali casi non ci sarà azione ostantiva da parte delle RSU e le ore di assemblea saranno retribuite con un incremento del 50% sul salario base in aggiunta alle maggiorazioni di lavoro straordinario e/o turno applicabili di volta in volta, in base agli accordi vigenti. In un'altra azienda <sup>(37)</sup>, invece, in considerazione dell'importanza di creare le condizioni che consentano la partecipazione alle assemblee da parte dei lavoratori ed in considerazione delle caratteristiche e dei vincoli tecnici, impiantistici e di processo, il personale operativo del reparto di colata continua potrà partecipare alle assemblee retribuite previste all'interno del proprio turno di lavoro, in funzione delle esigenze richieste dai processi produttivi in corso. Il personale che, in funzione dei vincoli di cui sopra, non partecipi alle assemblee all'interno del proprio turno di lavoro, potrà partecipare all'assemblea del turno di lavoro successivo.

### *La campagna Riconquistiamo il contratto*

Si segnala infine la presenza nel campione di una decina di contratti aziendali sottoscritti nel 2013 nell'industria metalmeccanica che, sulla scia della campagna *Riconquistiamo il contratto* promossa dalla Fiom-Cgil all'indomani della firma separata dell'ultimo rinnovo del CCNL Metalmeccanici, prevedono il formale riconoscimento da parte delle aziende della rappresentatività della citata organizzazione sindacale e delle relative agibilità sindacali nei luoghi di lavoro, nonché trattamenti di miglior favore rispetto a quanto stabilito dai rinnovi separati del 2009 e del 2012. Nell'accordo della Bettinelli, ad esempio, la società conferma che alla Fiom-Cgil, ad ogni sua articolazione ed ai suoi rappresentanti in azienda,

---

<sup>(36)</sup> Cfr. il contratto aziendale Hayes Lemmerz.

<sup>(37)</sup> Cfr. l'integrativo Novelis.

continueranno ad essere riconosciuti i diritti e le agibilità sindacali, nelle stesse misure, nella stessa modalità e negli stessi termini con i quali sono stati riconosciuti fino al momento della firma del contratto. Quanto ai contenuti di carattere normativo, le parti convengono di riconoscere gli aumenti salariali previsti dal CCNL Metalmeccanici 5 dicembre 2012 come anticipo di eventuali futuri aumenti previsti da contrattazione collettiva nazionale. Si riconosce altresì l'integrazione salariale al 100% dei primi tre giorni di malattia così come previsto dal CCNL unitario del 2008 e si concorda che, in merito all'orario di lavoro ed al ricorso al lavoro straordinario, si continuerà ad applicare quanto è di prassi in azienda e stabilito nello stesso accordo unitario.

#### **4. Mercato del lavoro**

La contrattazione aziendale interviene sulla regolazione del mercato del lavoro tramite clausole attraverso cui direzione d'azienda, sindacato e RSU concordano le politiche occupazionali riguardanti la flessibilità in entrata e la gestione del mercato del lavoro interno. La materia del mercato del lavoro è presente in 156 contratti aziendali, pari al 26% del campione. Le garanzie occupazionali e il contratto di part-time sono gli istituti che registrano la frequenza contrattuale più elevata. In particolare, clausole di stabilizzazione e contingentamento delle forme di lavoro atipiche sono presenti in 65 accordi, pari al 10,8% del totale, mentre il contratto di lavoro a tempo parziale è oggetto di pattuizione in 92 contratti collettivi aziendali (15,3%). Tra gli strumenti di regolazione del mercato interno, accanto alle garanzie occupazionali, sono stati rinvenuti alcuni accordi che istituiscono bacini delle professionalità (1,8%). Tra le altre tipologie contrattuali, il contratto a tempo determinato è oggetto di disciplina in 39 contratti aziendali (6,5%), il lavoro in somministrazione in 28 (4,7%) e il telelavoro in 19 accordi (3,2%).

##### **4.1. Politiche occupazionali**

La maggior parte dei contratti aziendali riproduce, con varianti, la formula contenuta nell'art. 1, comma 01, del d.lgs. n. 368/2001 in forza della quale «il contratto di lavoro subordinato è stipulato di regola a tempo indeterminato». Sono poi esplicitate le condizioni e le modalità per il

ricorso alle tipologie contrattuali che rappresentano un'eccezione a tale regola <sup>(38)</sup>. Alcuni contratti vincolano la direzione d'azienda a concordare con le RSU eventuali assunzioni a tempo determinato, ovvero ad informare le rappresentanze sindacali sia in caso di stabilizzazione che di non conferma dei rapporti di lavoro a termine <sup>(39)</sup>.

#### 4.1.1. Diritto di precedenza

In attuazione di quanto previsto dal d.lgs. 6 settembre 2001, n. 368, la maggior parte dei CCNL disciplina il diritto di precedenza nelle assunzioni a tempo indeterminato effettuate dal datore di lavoro entro i 12 mesi successivi alla scadenza del contratto a termine con riferimento alle mansioni già espletate in esecuzione dei rapporti a termine, per il lavoratore che, nell'esecuzione di uno o più contratti a termine presso la stessa azienda, abbia prestato attività lavorativa per un periodo superiore a 6 mesi. Questa norma è recepita dalla contrattazione aziendale integralmente o con variazioni rispetto all'efficacia temporale del diritto, anche con riferimento al lavoro in somministrazione. Alcuni contratti aziendali, ad esempio, prevedono che coloro che abbiano prestato la propria attività lavorativa per un periodo superiore ai 6 mesi avranno diritto di precedenza nelle assunzioni a tempo indeterminato, entro i 18 mesi successivi la cessazione del precedente rapporto di lavoro <sup>(40)</sup>. Altri contratti collet-

---

<sup>(38)</sup> Premesso che l'azienda ha fatto e farà ricorso principalmente a contratti di lavoro a tempo indeterminato, l'accordo Peg Perego, ad esempio, prevede anche l'utilizzo di tipologie contrattuali differenti, in funzione dell'andamento del mercato e delle esigenze tecnico-organizzative aziendali.

<sup>(39)</sup> L'intesa conclusa in Estral, ad esempio, impegna l'azienda a comunicare alle RSU l'adozione di nuove o vecchie tipologie di contratti atipici. Analogamente, il contratto aziendale Flame Spray precisa che qualora si dovesse, per esigenze tecnico-produttive, ricorrere ad assunzioni non a tempo indeterminato, le parti concorderanno tali assunzioni, mentre la Cimolai e la Italfond, avvalendosi delle tipologie previste dal CCNL in materia di lavoro atipico, si impegnano a darne preventivamente informazione alle RSU e, prima della scadenza di tali contratti, le parti si incontreranno per una verifica della posizione lavorativa. Altri integrativi aziendali, quali Stroili Oro e Coin, aziende attive nella distribuzione, si limitano a costanti informative sull'andamento delle varie tipologie contrattuali.

<sup>(40)</sup> Vedi le intese siglate alla Artsana e alla STMicroelectronics. Analogamente, il contratto Metro Italia garantisce un diritto di precedenza per quei lavoratori che ne facciano esplicita richiesta e vantino un periodo lavorativo in azienda, continuo o disconti-

tivi confermano che per le assunzioni a tempo indeterminato l'azienda continuerà a dare priorità nella scelta a coloro che in quel dato momento hanno un rapporto di lavoro instaurato con contratti a termine e in somministrazione e che esprimano quelle potenzialità necessarie per ricoprire i ruoli previsti dalle organizzazioni del lavoro in cui operano <sup>(41)</sup>.

#### 4.1.1.1. Bacini delle professionalità

Il diritto di precedenza è in alcuni contratti reso effettivo attraverso l'istituzione di c.d. "bacini delle professionalità", ovvero delle banche dati in cui vengono registrati e monitorati i lavoratori che abbiano prestato servizio a tempo determinato presso l'azienda. In un contratto <sup>(42)</sup>, ad esempio, le parti istituiscono una banca dati dei rapporti di lavoro a termine e in somministrazione che raccoglie informazioni relativamente ai rapporti di lavoro intercorsi e cessati alla scadenza del termine, mansioni svolte, valutazione comportamentale e professionale, anzianità complessiva di servizio e, a richiesta delle stesse, un'eventuale valutazione espressa dalle RSU. Tale valutazione, di qualsiasi natura essa sia, non potrà essere comunicata dalla RSU né all'interessato né a terzi, ciò anche in osservanza delle vigenti norme in tema di privacy. Analogo impegno è assunto dall'azienda con riferimento alle eventuali valutazioni espresse dalle RSU. A tale banca dati la società farà prioritariamente riferimento in caso di successivi fabbisogni di personale con professionalità ed esperienze lavorative analoghe a quelle possedute dai lavoratori assunti a termine o in somministrazione che hanno già prestato servizio in azienda. Le ragioni del mancato utilizzo di tale personale in occasione di successive assunzioni verranno comunicate alle RSU, a richiesta delle stesse in occasione delle riunioni periodiche previste dal presente contratto, ciò fermo restando che le scelte in tema di assunzioni, osservate le norme in tema di precedenza nelle assunzioni ove applicabili, sono di esclusiva competenza e responsabilità dell'azienda.

Un altro integrativo <sup>(43)</sup> istituisce un'apposita graduatoria con la finalità di garantire precedenza ai lavoratori stagionali qualora si rendessero

---

nuo, di almeno 18 mesi.

<sup>(41)</sup> Così ad esempio in TenarisDalmine, Feltrinelli e Conad.

<sup>(42)</sup> Cfr., l'integrativo Rulli Rulmeca.

<sup>(43)</sup> Cfr. l'integrativo aziendale Bolton.

necessarie assunzioni con tratto a tempo indeterminato o part-time. Coerentemente, la graduatoria pensata dall'azienda si costruirà attorno a due criteri ai quali verranno attribuiti dei punteggi: professionalità e competenze organizzative, a parità di punteggio subentrerà il computo dell'anzianità aziendale e dei carichi di famiglia. La sommatoria di questi punteggi, entro il bacino così identificato, figurerà una graduatoria «cui l'azienda si atterrà nel procedere alle assunzioni».

Analogamente un'altra azienda <sup>(44)</sup> formalizza un “modello bacino” entro cui inserire i lavoratori con qualifica operaia di III e IV livello con un'anzianità lavorativa minima presso l'azienda di almeno 9 mesi, in forza di un contratto a termine o di somministrazione.

#### 4.1.2. Clausole di stabilizzazione

Diversi CCNL prevedono che i lavoratori che abbiano svolto presso la stessa azienda, con mansioni equivalenti, sia periodi di lavoro con rapporto di lavoro a termine che periodi di lavoro con contratto di somministrazione, acquisiscono il diritto ad essere assunti a tempo indeterminato trascorso un determinato periodo. Anche in questo caso la contrattazione aziendale recepisce la disposizione del CCNL, seppur con minore frequenza rispetto alle pattuizioni sul diritto di precedenza. In particolare, i contratti aziendali forniscono una disciplina di dettaglio, a contenuto migliorativo, sui criteri di maturazione e sulle modalità operative per rendere effettivo il diritto alla stabilizzazione <sup>(45)</sup>.

---

<sup>(44)</sup> Cfr. l'integrativo Oerlinkon, secondo cui il lavoratore che ha maturato i requisiti può essere inserito nel “bacino” previa richiesta in forma scritta alla Direzione aziendale ed entro 30 giorni dal compimento dell'anzianità minima richiesta, pena la perdita del diritto di iscrizione. Entro questo meccanismo i criteri identificativi al fine di assunzione sono, in ordine di priorità, quello dell'anzianità operativa effettiva, quello della maggiore anzianità anagrafica e quello dei maggiori carichi famigliari. Quanto esposto, inoltre, sarà oggetto di continui monitoraggi e verifiche con le RSU di stabilimento.

<sup>(45)</sup> Con l'ultimo contratto aziendale la Estral, ad esempio, previa verifica dei carichi di lavoro, si impegna a confermare a tempo indeterminato solo i lavoratori che abbiano lavorato con contratto a tempo determinato per un periodo di 12 mesi. Analogo impegno è assunto dalla Exide, dove dal 2011 è entrata in vigore la regola di stabilizzazione dei contratti atipici (contratti a termine + *interim*), dopo 12 mesi di effettiva presenza. Il contratto aziendale Metelli prevede invece la stabilizzazione dei lavoratori e lavoratrici assunti con contratto a tempo determinato o in somministrazione che abbiano trascorso in azienda un periodo di almeno 24 mesi, anche non continuativi, nell'arco



### 4.1.3. Limiti al ricorso ai contratti c.d. "atipici"

La contrattazione aziendale, soprattutto nell'industria metalmeccanica, introduce norme sul contingentamento di tutte le tipologie di contratto a termine, computate solitamente rispetto alla singola unità produttiva e al totale della forza lavoro. Le percentuali di contingentamento variano, nel campione, in funzione del tipo di attività da un minimo dell'8% <sup>(46)</sup>, passando al 10% <sup>(47)</sup>, al 12% <sup>(48)</sup>, al 12,5% <sup>(49)</sup>, al 15% <sup>(50)</sup>, fino ad un massimo del 20% <sup>(51)</sup>. Alcuni accordi, inoltre, specificano sia la base di calcolo temporale per il computo della percentuale <sup>(52)</sup>, che le tipologie contrattuali da considerare ai fini della definizione dell'organico complessivo di riferimento <sup>(53)</sup>.

---

di 36 mesi. Le intese raggiunte in Patheon e Michelin, rispettivamente nel chimico e nella gomma-plastica, sempre a titolo esemplificativo, esplicitano il generico impegno aziendale a stabilizzare determinate quote di lavoratori assunti con contratto di somministrazione ovvero a termine.

<sup>(46)</sup> Cfr. i contratti Sgm e Stefana.

<sup>(47)</sup> Cfr. gli accordi Seco Tools, O.r.i. Martin e Flame Spray.

<sup>(48)</sup> Cfr. le intese siglate in Bianchi Vending Group e Italfond.

<sup>(49)</sup> Cfr. l'integrativo Exide.

<sup>(50)</sup> Cfr. le intese siglate in Lucchini, Peg Perego e Rollon.

<sup>(51)</sup> Come negli integrativi Lanfranchi e Sematic, oltre agli esempi Conad e Manpower nel terziario, Giove Clear nei trasporti. Sempre in tema, il contratto Gucci prevede una clausola di contingentamento pari al 20% (25% per i lavoratori somministrati), incrementabile però sino al 35% in occasioni particolari quali Natale, "settimana della moda", fiere o mostre.

<sup>(52)</sup> Ad esempio: triennale alla Lucchini, annuale alla Peg Perego, trimestrale alla Lanfranchi.

<sup>(53)</sup> Nel contratto Manpower, ad esempio, si precisa che il calcolo viene effettuato solo in riferimento al numero dei lavoratori occupati a tempo indeterminato. L'accordo Bianchi Vending Group considera nella forza lavoro complessiva anche gli stessi lavoratori assunti con contratto di somministrazione o a tempo determinato. Diversamente il contratto Exide: si prendono in considerazione il totale dei dipendenti, escluse le sostituzioni per maternità, i congedi straordinari ex l. n. 104/1992 e tutte le tipologie di aspettativa.

## 4.2. Tipologie contrattuali

### 4.2.1. Contratto a termine e somministrazione

Oltre alle clausole sul diritto di precedenza e sul contingentamento dei rapporti di lavoro a termine, la contrattazione aziendale interviene su taluni aspetti di carattere normativo riguardanti il lavoro in somministrazione e a tempo determinato <sup>(54)</sup>. Un'azienda <sup>(55)</sup>, ad esempio, conferma il diritto dei lavoratori somministrati a partecipare alle assemblee del personale dipendente e assicura la propria disponibilità a concordare con le imprese di somministrazione la possibilità di rendere disponibili idonei locali per consentire a tali lavoratori, utilizzati presso le proprie unità produttive, di tenere specifiche assemblee ad essi destinate. La contrattazione aziendale regola inoltre l'applicazione del premio di risultato ai lavoratori somministrati. In alcuni casi, i trattamenti economici integrativi sono riconosciuti <sup>(56)</sup>, in altri casi no <sup>(57)</sup>, in altri ancora la questione non viene affrontata affatto.

### 4.2.2. Part-time

Nella contrattazione collettiva aziendale, le clausole sul part-time riguardano l'articolazione del regime di orario ridotto (forma verticale, orizzontale o mista), i limiti orari e numerici, le causali per la richiesta di conversione del rapporto di lavoro da full-time a part-time e i diritti dei lavoratori che prestano servizio a tempo parziale.

---

<sup>(54)</sup> In H.P., ad esempio, si è pattuito che «i lavoratori assunti con contratto a tempo determinato, per sostituzione di lavoratori assenti o per i quali esiste l'obbligo di conservazione del posto, avranno almeno il livello di inquadramento iniziale previsto per la mansione alla quale saranno adibiti», con l'ulteriore impegno ad esaminare con la RSU la possibilità o opportunità «dell'assunzione del lavoratore o a tempo indeterminato o con un nuovo contratto a termine». Anche l'intesa siglata in Ubi ha disciplinato il ricorso ai contratti a termine, specificando per esempio che la durata degli stessi deve essere compresa entro un minimo di 3 mesi ed un massimo di 12, comunque prorogabili.

<sup>(55)</sup> Cfr. l'integrativo AgustaWestland.

<sup>(56)</sup> Come ad esempio nelle intese Brembo e AgustaWestland.

<sup>(57)</sup> Come secondo il contratto Rodacciai.

### *Causali*

Quanto alle causali, le clausole contrattuali tendono a specificare o ad ampliare le ipotesi previste dai CCNL, stabilendo anche i criteri di precedenza per l'accoglimento delle richieste di conversione avanzate dai lavoratori <sup>(58)</sup>. La concessione del part-time risponde spesso ad esigenze di conciliazione vita-lavoro con riferimento alla maternità <sup>(59)</sup>. In alcuni casi <sup>(60)</sup>, la contrattazione aziendale disciplina un complesso e articolato sistema di accoglimento delle richieste di part-time che si realizza nella definizione di una graduatoria stilata sulla base delle seguenti motivazioni. Ogni lettera alfabetica ed il relativo ordine costituisce criterio di priorità in graduatoria, ai fini della precedenza nell'accoglimento del tempo parziale: a) assistenza ai figli fino al compimento degli otto anni di età; b) motivi di salute del richiedente certificati da struttura pubblica (escluso il medico di base), assistenza a genitori anziani malati, coniuge/convivente; c) motivi di studio o altri motivi del richiedente. Di seguito i criteri di assegnazione dei punteggi alle richieste di cui al punto a): per ogni figlio di età da zero a tre anni: punti 11; da quattro a sei anni: punti 5; da sette a otto anni: punti 4. A parità di collocazione in graduatoria si farà riferimento alla data di presentazione della domanda. A parità di punteggio il genitore unico convivente con il minore avrà la precedenza. Qualora i suddetti punti non dovessero essere sufficienti per definire la priorità, verrà considerata l'anzianità di servizio. Le nuove richieste avranno precedenza sulle proroghe.

### *Limiti numerici*

In funzione del tipo di prodotto realizzato e della composizione della manodopera (es. più donne), la contrattazione aziendale interviene sui limiti numerici fissati dai CCNL per il ricorso al lavoro part-time <sup>(61)</sup>.

---

<sup>(58)</sup> Alla Ballarini Paolo & Figli, Lindt e Feltrinelli, ad esempio, avranno la precedenza i lavoratori con comprovate ragioni di salute, di carattere familiare e assistenziale, mentre alla Metelli la concessione del part-time è subordinata alla presenza di esigenze personali quali figli fino a 10 anni o familiari di primo grado da accudire o, in casi da valutare, di secondo grado.

<sup>(59)</sup> Esemplicativi gli accordi siglati in Sma Simply Market, Ferrero, Manpower e Banca Popolare di Vicenza, così come l'istituto del "part-time mamma" in Telecom.

<sup>(60)</sup> Cfr. l'integrativo Prima Comunicazione.

<sup>(61)</sup> L'art. 4, punto B), sezione IV, titolo I, del CCNL Metalmeccanici, ad esempio,

### 4.2.3. Apprendistato e stage

La disciplina degli stage e dei rapporti di lavoro in apprendistato è definita, generalmente, da specifici accordi attraverso cui aziende e rappresentanze dei lavoratori condividono, ad esempio, i contenuti dei piani formativi aziendali in caso di inserimenti multipli. Oltre a ciò, l'intervento della contrattazione aziendale in materia di apprendistato è limitato a clausole in cui viene ribadita la predilezione dell'azienda all'inserimento di giovani con tale tipologia contrattuale. Ulteriori interventi sono del resto preclusi in ragione del fatto che il CCNL fornisce una disciplina uniforme della tipologia contrattuale, non modificabile dalla contrattazione integrativa. Le poche clausole dedicate alle forme di lavoro a contenuto formativo, rinvenute nel campione di contratti integrativi aziendali qui considerato, riguardano le condizioni economico-normative degli apprendisti e degli stagisti, e impegni di carattere obbligatorio assunti dalle aziende nei confronti delle rappresentanze sindacali <sup>(62)</sup>.

---

fissa al 3% del personale in forza a tempo pieno il limite massimo all'utilizzo del part-time. Gli integrativi delle aziende del settore intervengono sul tetto in aumento, innalzandolo al 4 (es. Flame Spray), 5 (es. Bianchi Vending Group), 6 (es. Metelli e Schneider Electric), 8 (es. Ballarini) fino a un massimo del 10% registrato nel contratto aziendale Prima Comunicazione.

<sup>(62)</sup> Alla Renner, ad esempio, è esternata una certa predilezione per il contratto di apprendistato quale forma di inserimento in azienda e, più in generale, nel mercato del lavoro. A testimoniare questo indirizzo di favore, il management dell'impresa produttrice di vernici e le organizzazioni sindacali hanno convenuto che agli apprendisti siano riconosciuti i superminimi collettivi e che gli stessi «saranno equiparati agli altri dipendenti per quanto inerente la corresponsione del Premio di partecipazione». Una predilezione, seppur generica, per il contratto di apprendistato quale contratto di inserimento in azienda è annunciata altresì nelle intese contrattuali siglate in Saras e Gucci. Anche la Carrefour favorisce l'inserimento del personale mediante contratto di apprendistato e «ribadisce la propria volontà di convertire a tempo indeterminato, al termine del percorso formativo, gli apprendisti che risultassero idonei alla mansione» in misura superiore all'80%. Il contratto collettivo aziendale Grom mostra una preferenza per l'apprendistato in forma professionalizzante (o di mestiere) «per dare ulteriore impulso all'inserimento dei giovani ed alla loro formazione valoriale».

#### 4.2.4. Telelavoro

Nel campione considerato, soltanto il 3,2% di contratti disciplina il telelavoro <sup>(63)</sup>. La contrattazione aziendale interviene richiamando gli obiettivi generali che motivano il ricorso al telelavoro, di norma coincidenti con la necessità di garantire una migliore conciliazione vita-lavoro dei dipendenti <sup>(64)</sup>. In particolare, tra le causali più ricorrenti figurano l'assistenza di familiari, gravi patologie e altri casi di disagio nel quale incorra il lavoratore <sup>(65)</sup>. Sono presenti inoltre clausole che prevedono limiti numerici <sup>(66)</sup> o percentuali <sup>(67)</sup> per il ricorso al telelavoro, nonché limiti temporali <sup>(68)</sup>. Infine, la contrattazione aziendale disciplina principi, regole e modalità di attivazione del telelavoro <sup>(69)</sup>. In generale, il ricorso alla tipologia contrattuale è consentito nel rispetto di una serie di principi che includono la volontarietà e la possibilità di reversibilità delle modalità in telelavoro, l'adozione, da parte dell'azienda, delle misure adeguate a garantire la protezione del software e dei dati utilizzati ed elaborati dal tele-

---

<sup>(63)</sup> L'accordo STMicroelectronics definisce "lavoro mobile" la prestazione lavorativa effettuata alternando periodi in cui la stessa viene svolta in azienda a periodi in cui la stessa viene svolta dal dipendente presso il proprio domicilio e/o residenza, con il supporto prevalente di strumenti informatici e telematici che consentono le comunicazioni a distanza tra il dipendente stesso e la sede aziendale.

<sup>(64)</sup> Come nel caso dei contratti STMicroelectronics, Enel, Gdf Suez, e AgustaWestland. A titolo di esempio, l'intesa sul telelavoro raggiunta in Enel sul telelavoro persegue l'obiettivo «di migliorare l'efficacia e la produttività della forza vendita favorendo al contempo il miglior equilibrio con le esigenze personali o familiari».

<sup>(65)</sup> Vedi, ad esempio, gli integrativi Sara Assicurazioni, Ibm e Eni.

<sup>(66)</sup> In Eni si è pattuito un apposito programma alla luce del quale, in via sperimentale, sarà costruito un "bacino" di 20 lavoratori, «nei casi in cui la risorsa sia affetta da una grave patologia e svolga, o possa svolgere, un'attività telelavorabile». Analogo progetto pilota è stato pattuito alla Gdf Suez, con l'interessamento di 21 risorse (4 dell'unità credito e 17 dell'unità *customer care*).

<sup>(67)</sup> Ad esempio, in AgustaWestland il 3% dei dipendenti a tempo indeterminato.

<sup>(68)</sup> A titolo esemplificativo, l'integrativo Sara Assicurazioni prevede un periodo massimo di 6 mesi rinnovabile.

<sup>(69)</sup> L'integrativo Aon richiama l'«Accordo di trasformazione del contratto di lavoro da lavoro in sede a contratto di telelavoro», che consente al lavoratore di svolgere la prestazione lavorativa presso la propria abitazione dove «sarà progettato e attrezzato a carico del datore di lavoro uno spazio idoneo allo svolgimento della prestazione di lavoro». La disciplina applicata, salvo la veloce integrazione riguardante la presenza di una linea dati presso l'abitazione di riferimento, è quella prevista dal CCNL applicato da Aon (il CCNL Terziario) e dall'integrativo aziendale.

lavoratore, la possibilità, da parte dell'azienda, di accedere al luogo in cui viene svolto il telelavoro e la garanzia al telelavoratore dei diritti collettivi propri dei lavoratori che operano all'interno dell'azienda <sup>(70)</sup>. Alcuni contratti prevedono anche una disciplina normativa di dettaglio che interessa la natura giuridica del rapporto <sup>(71)</sup>, nonché la regolazione della flessibilità oraria <sup>(72)</sup>.

## 5. Risorse umane

Se da un lato il sistema di inquadramento del personale definito dai CCNL rappresenta uno strumento gestionale per le imprese, la contrattazione aziendale agisce come mezzo per il riconoscimento e la valorizzazione delle competenze trasversali dei lavoratori, non pienamente valorizzate dai sistemi classificatori definiti dai CCNL. La professionalità espressa dalle risorse umane è del resto un fattore strategico per la crescita e la competitività delle imprese, che esprimono un crescente bisogno di affiancare alla flessibilità degli orari la flessibilità professionale, per rispondere con tempestività e senza perdere in qualità alle richieste del mercato. Accanto alla leva economica è strategica in tal senso la funzione della formazione e lo sviluppo del capitale umano, non solo per favorire i processi di mobilità dei lavoratori, per «adeguare le capacità dei lavoratori

---

<sup>(70)</sup> Vedi, ad esempio, le intese concluse in Gdf Suez e AgustaWestland.

<sup>(71)</sup> Un esempio è l'accordo integrativo STMicroelectronics: lo svolgimento del programma di telelavoro non comporterà alcuna variazione e/o mutamento della natura giuridica del rapporto di lavoro già esistente, né della sede di lavoro presso la quale il dipendente continuerà ad essere in carico. Non saranno altresì pregiudicati l'inquadramento dei dipendenti interessati dal progetto, il relativo livello retributivo, le connesse possibilità di avanzamento di carriera, i piani formativi e le opportunità di crescita personali. Il contratto definisce poi nel dettaglio i criteri di carattere generale, le modalità di svolgimento e le procedure per l'accesso questa specifica tipologia di lavoro.

<sup>(72)</sup> Circa i regimi di orario, per esempio, l'intesa Sara Assicurazioni prevede che l'orario di lavoro del dipendente non muta; il lavoratore dovrà comunque garantire per ogni giornata lavorativa a domicilio una fascia di coincidenza di minimo tre ore tra l'attività svolta per l'appunto a domicilio e l'orario di lavoro della sede di appartenenza, nonché almeno un rientro settimanale presso la sede di lavoro. Ulteriormente, presso lo stabilimento di Vimercate la Ibm, di intesa con le OO.SS., ha formalizzato la possibilità di ricorrere al telelavoro per i dipendenti con turno "disagiato" (tra le 22:00 e le 6:00), con possibilità di estensione anche ai lavoratori degli altri turni, previa richiesta e verifica delle esigenze tecnico-organizzative.

alle mutate tecnologie ed alle diverse forme di lavoro»<sup>(73)</sup>, piuttosto che per soddisfare necessità di aggiornamento professionale ma anche per incrementare la qualità del lavoro e realizzare quindi vantaggi competitivi. Le materie dell'inquadramento e dello sviluppo professionale registrano nel complesso una frequenza contrattuale relativamente alta, pari al 30,1% del campione. Nello specifico, il tema dello sviluppo professionale è oggetto di regolamentazione nel 24% dei contratti collettivi aziendali analizzati, quello dell'inquadramento nel 16,5%.

### 5.1. Inquadramento e professionalità

Clausole a contenuto obbligatorio e normativo trattano a vario titolo la materia dell'inquadramento del personale, talvolta integrando il sistema di classificazione del CCNL. Le pattuizioni di carattere obbligatorio riguardano principalmente le procedure di informazione e la programmazione degli incontri aventi ad oggetto l'inquadramento dei lavoratori<sup>(74)</sup>, ma non mancano veri e propri interventi sui sistemi di classificazione del personale<sup>(75)</sup>.

#### *Mappatura e valorizzazione della professionalità*

Nel campione di contratti si rinvencono con maggior frequenza clausole che prevedono l'istituzione di sistemi di mappatura e valutazione delle professionalità (c.d. *job evaluation*), finalizzati al riconoscimento delle

---

<sup>(73)</sup> Cfr. l'integrativo Ontex.

<sup>(74)</sup> In Marzotto e Technosky, a titolo esemplificativo, si sono concordati incontri tra RSU, organizzazioni sindacali e management aziendale per monitorare la situazione dell'organico e la congruità dell'inquadramento.

<sup>(75)</sup> L'integrativo aziendale Trenord, ad esempio, disciplina un vero e proprio sistema di classificazione e inquadramento del personale, in via transitoria fino al rinnovo del CCNL Mobilità, «con l'obiettivo di facilitare la necessaria integrazione organizzativa ed operativa aziendale». Anche gli accordi Expo 2015 prevedono una disciplina modificativa del sistema di inquadramento del CCNL Terziario, distribuzione e servizi. Nel comparto alimentare, la Perfetti Van Melle, da ultimo contratto aziendale, ha optato per introdurre una nuova professionalità. La nuova figura, inquadrata al IV livello del CCNL Industria alimentare, è denominata "tutor di confezionamento", è attribuibile contemporaneamente ad un massimo di 10 dipendenti ed avrà tra i suoi compiti quelli di addestrare i dipendenti addetti al confezionamento e di trasferire conoscenze relative alla gestione degli impianti, senza alcuna responsabilità gestionale o di reparto.

competenze trasversali dei lavoratori. Il contratto di una azienda <sup>(76)</sup> del comparto alimentare ha regolato un complesso sistema interno di certificazione delle competenze basato su una sistematica valutazione delle professionalità. Nel merito, l'intesa prevede che le parti procederanno ad individuare le competenze tecniche, le competenze trasversali, ecc., quindi ad una valutazione delle stesse coinvolgendo due o più soggetti valutatori. I soggetti incaricati della valutazione, nello specifico, dovranno attribuire a ciascun lavoratore un giudizio tra insufficiente e ottimo, passando per sufficiente e buono, differenziando altresì per ruolo entro la macro-suddivisione operatore/impiegato ovvero responsabile/coordinatore. Coerentemente, dal sistema di valutazione esemplificato scaturirà una precisa configurazione delle professionalità a disposizione. L'azienda si propone così di «apprezzare il diverso grado di professionalità raggiunto dal lavoratore, riconoscendo all'interno dei livelli inquadramentali IV, III, III S, II un ulteriore valore retributivo».

#### *Il riconoscimento economico della professionalità*

Una pattuizione ricorrente nei contratti collettivi delle aziende metalmeccaniche riguarda il riconoscimento economico della professionalità espressa dalle maestranze. Il rinnovo del CCNL Metalmeccanici del 2009 (nota a verbale alla 3ª categoria, sezione IV, titolo II, CCNL Metalmeccanici) ha previsto infatti che, nell'ambito dei lavoratori di cui al primo alinea della declaratoria della 3ª categoria, saranno individuati coloro che, con prolungata esperienza di lavoro acquisita nell'azienda, operano stabilmente su diverse funzioni con capacità concretamente esercitata di collaborare in coordinamento con altre funzioni sia superiori che inferiori per il miglioramento del processo o del prodotto e per il miglior sviluppo delle capacità professionali aziendali. A tali lavoratori è riconosciuto, con decorrenza 1º marzo 2009, un elemento retributivo di professionalità corrispondente al parametro 121,7 dei minimi tabellari (eventualmente da adeguare alla modifica della scala parametrata dei suddetti minimi) con assorbimento fino a concorrenza di eventuali emolumenti corrisposti aziendali ad analogo titolo. Tuttavia i profili tassativi aventi diritto a tale elemento non sono stati ancora concordati e le parti hanno rimandato la loro definizione ai lavori di una apposita Commissione. La contrattazione aziendale è pertanto intervenuta in materia, definendo, in

---

<sup>(76)</sup> Cfr. l'intesa San Benedetto.



via temporanea rispetto a future previsioni da parte della contrattazione nazionale, i parametri per il riconoscimento dell'elemento retributivo di professionalità (c.d. 3<sup>a</sup> ERP)<sup>(77)</sup>.

### *Professionalità e meccanismi premianti*

Oltre alla erogazione di importi fissi collegati al sistema di inquadramento del CCNL, la valorizzazione economica delle professionalità si realizza anche attraverso forme di retribuzione incentivante. Una *best practice* in questo campo è rappresentata dalla TenarisDalmine, azienda che dal 1995 ha istituito un "Premio professionalità espressa", la cui struttura è stata aggiornata dal rinnovo contrattuale del 2012. Il premio viene calcolato sulla base di valori tabellari lordi mensili che variano a seconda della fascia a cui appartiene il singolo dipendente (A, B, C, D, E, F). Per ciascuna fascia l'ammontare mensile del premio viene diversificata a seconda del grado di professionalità espresso dal lavoratore che potrà essere "minimo", "medio inferiore", "medio", "medio superiore" o "massimo". Il grado di professionalità di ciascun lavoratore viene individuato alla luce del punteggio ottenuto da ogni singolo lavoratore a seguito della compilazione di una scheda di valutazione della professionalità espressa caratterizzata da diverse voci relative, ad esempio, alle capacità relazionali e alle conoscenze del lavoratore, alla polivalenza e polifunzionalità, oppure ai risultati da questi ottenuti al lavoro. Il corretto funzio-

---

<sup>(77)</sup> Il contratto Istringhausen, ad esempio, prevede la corresponsione della 3<sup>a</sup> ERP ai lavoratori connessi al ciclo produttivo che, trascorso un congruo periodo di permanenza nella terza categoria, hanno dimostrato particolari capacità trasversali a seguito di valutazione delle performance da effettuarsi a carico dell'azienda. Tale valutazione comprenderà l'analisi della capacità di svolgere le attività e di puntare con costanza, continuità e determinazione al risultato atteso; capacità di fornire livelli di prestazione stabili, continui e garantendo gli standard di qualità; capacità di predisporre e organizzare in modo autonomo e sistematico il proprio lavoro; capacità di creare momenti di integrazione e collaborazione con i propri colleghi attraverso un atteggiamento relazionale di apertura; spiccata disponibilità verso i colleghi in particolare modo nella collaborazione alla risoluzione dei problemi. La valutazione avverrà mediante l'attribuzione per ogni singola voce di un punteggio su una scala da 1 a 5 dove: 1 = prestazione non rispondente agli standard e alle attese; 2 = prestazione solo parzialmente rispondente agli standard e alle attese; 3 = prestazione mediamente in linea agli standard e alle attese; 4 = prestazione pienamente in linea agli standard e alle attese; 5 = prestazione ampiamente superiore agli standard e alle attese. L'attribuzione della 3<sup>a</sup> ERP avverrà solo al raggiungimento di un punteggio compreso nel range tra 16 e 25.

namento del sistema è garantito da una Commissione paritetica che, tra le altre funzioni, esprime i nominativi dei soggetti valutatori, incaricati appunto di compilare le schede di giudizio sulle professionalità dei singoli lavoratori.

## 5.2. Formazione e sviluppo professionale

Il tema della formazione è centrale nella contrattazione aziendale: lo sviluppo professionale delle risorse umane può garantire al contempo una maggiore competitività dell'azienda e una maggiore occupabilità dei lavoratori sul mercato del lavoro <sup>(78)</sup>. Diversi contratti aziendali pongono l'accento sul valore prioritario della formazione, quale leva strategica del cambiamento e dell'innovazione, indispensabile strumento finalizzato al miglioramento continuo della professionalità dei lavoratori e imprescindibile leva per uno sviluppo ed una crescita competitiva del sistema azienda <sup>(79)</sup>. In altre aziende le parti riconoscono la formazione e lo sviluppo delle competenze tra gli elementi chiave per far fronte alla concorrenza, per la creazione di valore aggiunto e per il supporto al piano strategico aziendale <sup>(80)</sup>.

### *Organismi aziendali con competenza in materia di formazione*

Alcuni tra i contratti aziendali analizzati istituiscono organismi monocratici o bilaterali cui vengono assegnate specifiche funzioni, anche di rappresentanza, in materia di formazione e sviluppo professionale. Al fine di valorizzare la crescita professionale dei dipendenti, in alcuni casi tra i componenti della RSU aziendale è stato individuato il "Rappresentante per la formazione dei lavoratori" cui viene assegnato il compito di relazionarsi con la direzione aziendale e che avrà compiti propositivi in materia di formazione professionale dei dipendenti <sup>(81)</sup>. In altri casi <sup>(82)</sup> è stata istituita una Commissione formazione, con composizione paritetica,

---

<sup>(78)</sup> Vedi ad esempio l'integrativo Coca-Cola HBC.

<sup>(79)</sup> Vedi ad esempio gli integrativi Lucchini e Valentino.

<sup>(80)</sup> Così come gli integrativi aziendali firmati in Intesa San Paolo e Cobra.

<sup>(81)</sup> Cfr. gli accordi Acciaierie Arvedi e Rodacciai.

<sup>(82)</sup> Le intese raggiunte in NH Hotels, per il turismo, e Owens Illinois nel vetro.

per l'indirizzo e la supervisione dei programmi formativi, oppure un gruppo di studio <sup>(83)</sup>.

### *Informazione e consultazione*

Si riscontrano poi clausole che istituiscono specifiche procedure d'informazione delle rappresentanze dei lavoratori in merito al tema dello sviluppo professionale. In alcuni contratti, ad esempio, le parti concordano che annualmente, prima dell'approvazione del budget e su richiesta delle OOSS, verranno condivisi i bisogni formativi e addestrativi dei dipendenti <sup>(84)</sup>. Altri contratti prevedono impegni più generici da parte delle aziende a condividere con le RSU i piani formativi, limitandosi a tenere informate le RSU sulle iniziative di formazione in corso e si rende disponibile a prendere in considerazione eventuali proposte di formazione specifiche eventualmente presentate dalle RSU stesse <sup>(85)</sup>.

### *Sistemi di monitoraggio dei percorsi formativi*

Anche le procedure per la pianificazione e la verifica dei percorsi individuali di formazione sono materia di contrattazione aziendale. Coca-Cola Hbc, ad esempio, ha istituito un libretto formativo informatico sul quale certificare i percorsi formativi e gli eventuali avanzamenti profes-

---

<sup>(83)</sup> L'integrativo Valentino istituisce, ad esempio, un gruppo di studio paritetico con i seguenti compiti: conoscere e discutere i programmi di formazione e addestramento della Società; analizzare i bisogni formativi e professionali; ricercare, condividere e definire aree, temi e bisogni formativi per i quali progettare e realizzare attività congiunte; valutare la possibilità di attivare in azienda proposte formative avanzate a livello nazionale o territoriale.

<sup>(84)</sup> Negli accordi Esselunga e Carrefour sono previsti fasi di confronto sulla definizione e programmazione dei corsi di formazione. Il contratto collettivo Seco Tools prevede un incontro specifico annuale per la definizione del piano di formazione con il relativo budget, mentre la Chibro si impegna a definire un percorso di formazione condiviso con la RSU: budget economici e di ore formazione andranno coerentemente individuati e discussi di norma entro il mese di dicembre di ogni anno. L'accordo Lucchini, ancora, prevede invece che i piani di formazione finanziata saranno definiti dalla società previa confronto preventivo con la RSU, che avverrà con cadenza annuale; qualora si ravvisasse la necessità o la opportunità di attività formative per le quali attingere a fondi e/o finanziamenti, aggiuntive rispetto a quelle definite annualmente, sarà possibile calendarizzare ulteriori appositi incontri.

<sup>(85)</sup> Cfr. il contratto aziendale Bayer.

sionali dei dipendenti. Il contratto Whit, ancora, prevede un incontro annuale tra capo e collaboratore per la consuntivazione degli obiettivi e della formazione effettuata l'anno precedente e la pianificazione degli obiettivi e della formazione dell'anno in corso, stabilendo tra l'altro che, su richiesta del collaboratore, oltre alla presenza di un rappresentante dell'ufficio personale, potrà essere presente un rappresentante della RSU.

### *Incentivi per la formazione*

Infine, alcuni contratti aziendali prevedono sistemi d'incentivo economico per favorire la partecipazione dei lavoratori ai programmi di formazione promossi dall'azienda, soprattutto tra quelli organizzati al di fuori dell'orario di lavoro. È questo il caso del contratto TenarisDalmine che, per incentivare la frequenza ai corsi extra-lavorativi, istituisce, ad esempio, una "Indennità corsi fuori orario", equivalente al trattamento del lavoro straordinario individuale (magg. 25% per le prime 2 h/giorno e del 30% per le successive) per ciascuna ora di corso effettivamente frequentata, indipendentemente dal superamento del test finale. Il superamento del test finale invece, oltre a consentire la registrazione del corso nel libretto formativo e la relativa crescita del curriculum personale legato al proprio iter formativo-professionale, determinerà le ore utili per i c.d. corsi "bonus".

## **6. Organizzazione del lavoro**

La maggior parte delle clausole a contenuto normativo extra-economico riguarda l'organizzazione del lavoro. La legislazione sull'orario, in particolare, ha storicamente perseguito gli obiettivi di garanzia della salute e sicurezza dei lavoratori e di conciliazione dei tempi di lavoro con i vari impegni della vita. La contrattazione collettiva aziendale sull'orario di lavoro assolve la funzione di temperamento di tali obiettivi con le esigenze di produttività e competitività delle imprese, essendo l'organizzazione dei tempi di lavoro la principale determinante del costo del lavoro per unità di prodotto <sup>(86)</sup>.

---

<sup>(86)</sup> Nell'integrativo Valentino, le parti convengono che il regime di orari e le norme che li regolamentano devono rispondere da un lato alle esigenze di efficienza organizzativa dell'azienda, dall'altro alle esigenze di carattere sociale dei lavoratori.

## 6.1. Istituti dell'orario di lavoro e flessibilità organizzativa

L'orario di lavoro è, dopo la retribuzione, la seconda materia più negoziata a livello aziendale ed è presente in 240 contratti collettivi, pari al 40% del campione. Nel dettaglio, la gestione delle ferie, festività e fermate collettive è il principale oggetto di negoziazione in azienda (19,5%), seguito dall'organizzazione della turnistica (12%) e dalla disciplina dello straordinario (9%). Seguono poi, sempre in ordine di frequenza, i seguenti istituti: flessibilità dell'orario in ingresso e uscita (8,4%), banca delle ore (8,2%), trasferte e missioni (7,7%), pause (7,3%), reperibilità (5,3%), orario multiperiodale (3,8%) e permessi annui retribuiti (PAR) (2,7%).

### 6.1.1. Regimi di orario a turni

L'organizzazione del lavoro a turni risponde ad esigenze tecnico-organizzative aziendali di efficientamento della capacità produttiva e saturazione degli impianti, in relazione a contingenti o persistenti opportunità di mercato, nonché in funzione di specifiche caratteristiche del prodotto o del servizio che, ad esempio, non consentono l'interruzione dell'operatività degli impianti. Le modalità di organizzazione delle turnistiche risultanti dalla contrattazione aziendale sono molteplici, e variano in funzione del tipo di produzione, di azienda e del settore di riferimento.

#### *Ritmi rotativi*

In ragione del tipo di attività e delle esigenze di produttività, ad esempio, i regimi di turnazione possono essere organizzati secondo ritmi rotativi a ciclo continuo, con impianti, esercizi, store, uffici e servizi vari operativi per tutta la giornata e 7 giorni su 7<sup>(87)</sup>, o a ciclo discontinuo, non procedendo quindi 24 ore su 24 e tutti i giorni della settimana.

---

<sup>(87)</sup> Opzione frequente nelle aziende siderurgiche.

### *Turni avvicendati con riposi a scorrimento*

Tra i sistemi di organizzazione del lavoro, il lavoro a turni avvicendati, con riposi compensativi a scorrimento <sup>(88)</sup>, realizza un ciclo rotativo articolato, ad esempio, su due o più turni diversi ogni due o tre settimane. In questo caso, i lavoratori effettuano un giorno di riposo settimanale in coincidenza con la domenica ed uno a scorrimento, secondo il ciclo dei turni, con conseguente riduzione complessiva dell'orario normale di lavoro settimanale <sup>(89)</sup>. Nel comparto *automotive* <sup>(90)</sup>, questo schema di turnazione realizza una deroga al regime dei riposi previsto dal d.lgs. n. 66/2003 in quanto, in alcune settimane, la somma tra il riposo settimanale (24 ore) e quello giornaliero (11 ore) è di 32 ore, invece che di 35.

### *Lo schema c.d. 6x6*

Nei comparti della meccanica e della cantieristica, è diffuso invece lo schema c.d. 6x6 <sup>(91)</sup>. Si tratta di un regime di turnazione che prevede la lavorazione su sei giorni a settimana, per 6 ore al giorno, con due, tre o quattro turni al giorno. In questo modo, ciascun lavoratore può restare operativo, senza interruzioni che spezzano il ritmo lavorativo, per l'intero arco della giornata lavorativa (6 ore), in piena conformità con l'art. 8 del d.lgs. n. 66/2003, ai sensi del quale l'intervallo per pausa deve essere concesso «qualora l'orario di lavoro giornaliero ecceda il limite di sei ore» <sup>(92)</sup>. A compensazione delle 4 ore settimanali non lavorate ma retribuite come ordinarie, alcuni contratti collettivi scalano ore dal monte ore di permessi annui retribuiti (PAR) del dipendente e/o retribuiscono le ore come se fossero lavorate.

---

<sup>(88)</sup> È il caso di Fiat e indotto, Ducati, AgustaWestland e Beretta.

<sup>(89)</sup> Ad esempio, nell'ultima intesa contrattuale la Beretta si riserva la possibilità di ricorrere ad un articolazione dell'orario su 21 turni settimanali con una turnazione a cinque squadre e con sistema di tre giorni consecutivi di lavoro e due di riposo, qualora particolari picchi produttivi ed esigenze di utilizzo degli impianti ad alta intensità lo dovessero richiedere. In tal modo, l'azienda bresciana ipotizza una riduzione dell'orario di lavoro pari a 6,4 ore per settimana con una prestazione media per lavoratore di 33,6 ore settimanali.

<sup>(90)</sup> Così come il contratto collettivo specifico di lavoro di primo livello del gruppo Fiat, nonché gli integrativi delle aziende del gruppo e di quelle dell'indotto.

<sup>(91)</sup> Cfr. l'intesa Fincantieri.

<sup>(92)</sup> Nella maggior parte dei casi, la pausa mensa viene concentrata a inizio o fine turno.

### *Trattamenti economici*

Al pari delle modalità organizzative delle turnistiche, anche i trattamenti integrativi corrisposti ai lavoratori coinvolti in turni c.d. disagiati (notturni, semi-notturni, domenicali e festivi) sono oggetto di contrattazione e quindi suscettibili di disciplina variabile in funzione di circostanze negoziali e disponibilità economiche aziendali.

## **6.1.2. Regimi di orario flessibili**

### **6.1.2.1. Orario plurisettimanale e banca delle ore**

Esigenze sempre più marcate di competitività hanno favorito la diffusione nella contrattazione collettiva aziendale di forme di modulazione del lavoro volte a preordinare e pianificare interventi di flessibilità in risposta all'andamento mutevole del carico di lavoro. Per fronteggiare le fluttuazioni imposte dalla domanda di mercato, la contrattazione aziendale è così intervenuta attivando gli strumenti di flessibilità oraria regolati dal CCNL, tra cui, in particolare, il c.d. orario plurisettimanale. Tale istituto consente di ampliare la base di calcolo dell'orario normale di lavoro in modo da evitare, nei periodi d'intensificazione dell'attività lavorativa, il ricorso alla disciplina limitativa ed economicamente più onerosa del lavoro straordinario, nonché di scongiurare modalità alternative di riduzione dell'orario nei periodi di contrazione della domanda. Alcuni contratti aziendali disciplinano invece l'istituto della banca ore, che prevede il recupero delle ore di straordinario nei periodi di minore intensità di lavoro in luogo della retribuzione della prestazione in forma maggiorata.

#### *Limiti minimi e massimi del regime di flessibilità*

La contrattazione aziendale è intervenuta sulla disciplina dell'orario plurisettimanale e della banca ore specificando i limiti minimi e massimi del regime di flessibilità previsti dai CCNL, le procedure di attivazione e le condizioni normative connesse a tale istituto. Alcuni contratti aziendali prevedono la conferma o l'abbassamento del massimale delle c.d. ore di flessibilità positiva fissato dai CCNL.

### *Modalità*

Le modalità di implementazione dell'orario plurisettimanale e della banca ore sono ovviamente molteplici, così come svariate sono le eventuali maggiorazioni rese per i periodi di accumulo, di norma integrative rispetto alle previsioni del CCNL. In una azienda <sup>(3)</sup>, ad esempio, le parti hanno deciso che le ore di straordinario o lavoro supplementare sono accantonate in un'apposita banca ore, con il riconoscimento di una maggiorazione retributiva del 3% rispetto a quanto previsto dal CCNL. La particolarità è che il sistema così pensato si lega al buon o cattivo tempo: in occasione di condizioni meteo sfavorevoli si farà ricorso alla fruizione della banca ore individuale, dato l'obiettivo di mantenere i debiti livelli di efficienza, comunque nella misura massima di 32 ore individuali. Anche un'altra azienda <sup>(4)</sup>, in occasione dell'ultimo rinnovo contrattuale le parti hanno concordato che ogni dipendente potrà superare le ore previste contrattualmente sino ad un massimo di 48: queste ore saranno contabilizzate in banca ore ed utilizzate quindi con riposi compensativi, le ore eccedenti il limite delle 48 ore settimanali saranno computate come lavoro straordinario e retribuite come tali.

### *Informazione e consultazione*

I contratti collettivi istituiscono poi specifiche procedure di informazione e consultazione delle rappresentanze sindacali per l'attivazione dell'istituto (c.d. esame congiunto), anche con riferimento alla fruizione delle ore di scarico, ovvero di recupero delle ore lavorate oltre l'orario normale di lavoro, da parte del lavoratore. Alla Bianchi Vending Group, ad esempio, l'orario plurisettimanale è attivato previa comunicazione e incontro tra direzione aziendale e RSU. Analogamente, la direzione aziendale della Ihi Charging Systems International incontra mensilmente la RSU per concordare le modalità di attuazione e un calendario indicativo delle giornate in cui effettuare la "flessibilità in negativo". L'accordo Endres Hauser stabilisce invece che, nel caso di recupero di ore prestate in eccesso, una volta comunicate al diretto responsabile, esso vada preventivamente comunicato (tramite il proprio responsabile) all'ufficio del personale, come si farebbe per un permesso per ferie o PAR.

---

<sup>(3)</sup> È il caso dell'integrativo Grom.

<sup>(4)</sup> Il rimando è al contratto integrativo Apple.



### 6.1.2.2. Straordinario c.d. esente

Gli interventi della contrattazione aziendale in materia di orario di lavoro straordinario prevedono normalmente una disciplina integrativa, in senso migliorativo, rispetto alla regolazione del CCNL, soprattutto per quanto riguarda le maggiorazioni <sup>(95)</sup>.

In forma alternativa o complementare rispetto al ricorso all'orario plurisettimanale, alcuni contratti aziendali di aziende metalmeccaniche intervengono sulla regolazione del regime orario straordinario c.d. esente di cui, in attuazione del CCNL, l'azienda può liberamente disporre, senza bisogno né di accordo né di informazione alle RSU, per le prestazioni da eseguire nella giornata libera oltre la domenica, di norma nella giornata del sabato. Alla normativa in vigore fino al 2012, che prevedeva 64 ore annue di orario plurisettimanale e 40 ore (48 ore per aziende fino a 200 addetti) di straordinario annuo esente da informazione preventiva, per un totale di 104 ore annue (o 112 per le aziende inferiori a 200 addetti) per tutti e due gli istituti, il rinnovo del CCNL 5 dicembre 2012 ha aggiunto 16 ore portando quindi il totale dei due istituti a 120 (128 per le aziende inferiori a 200 addetti) ore annue. Le ore di straordinario, utilizzate in più rispetto alle 40 (o 48) annuali, avranno una maggiorazione del 58%. Tali ore possono essere utilizzate con un mix tra straordinario e orario plurisettimanale, la cui somma non può comunque eccedere le 120 ore (128) annue e con i seguenti limiti: per l'orario plurisettimanale massimo 80 ore, e di conseguenza gli straordinari non potranno superare le 40 ore (o 48); per le straordinarie massimo 80 ore (o 88) e di conseguenza anche l'orario plurisettimanale non può superare le 40 ore.

La contrattazione aziendale interviene attivando l'istituto dello straordinario c.d. esente, talvolta richiamando le relative disposizioni definite dal CCNL, altre volte specificandone le modalità organizzative. Il

---

<sup>(95)</sup> La parte normativa dell'integrativo Renner, azienda del comparto chimico produttrice di vernici per il legno, si apre per esempio con la disciplina dell'orario di lavoro ed in particolare con l'incremento della maggiorazione contrattualmente prevista per il lavoro straordinario dal 15% al 20%, mentre quella del 25% è aumentata fino al 30%. Inoltre, è incrementato di 10 euro il premio per prestazioni straordinarie prestate nella giornata di sabato, portando il valore del premio ad 80 euro lordi. Il premio in questione viene, poi, esteso alla qualifica impiegati, mentre, sono esclusi i quadri e gli impiegati con funzioni direttive «purché la prestazione straordinaria nella giornata del Sabato sia formalmente ed in via via preventiva autorizzata dal responsabile del settore di appartenenza».

contratto di un'azienda siderurgica, ad esempio, dispone che a fronte di particolari esigenze produttive per il periodo di vigenza dell'accordo l'azienda potrà comandare prestazioni lavorative nella giornata di sabato in regime di straordinario in aggiunta a quanto previsto dal CCNL <sup>(96)</sup>. Il personale comandato all'attività lavorativa nelle giornate di sabato potrà richiedere la trasformazione del 50% delle ore lavorate in permessi retribuiti. Una disciplina di dettaglio per il ricorso allo straordinario c.d. esente è fornita invece dal contratto di una azienda della meccanica <sup>(97)</sup>, che stabilisce tra l'altro specifiche procedure di composizione di conflitti insorti in relazione a tale specifico istituto. A maggiore tutela del personale coinvolto nell'esecuzione del lavoro straordinario di produzione esente da informativa alle RSU, l'azienda potrà disporre di prestazioni di lavoro straordinario di produzione a livello di reparti e/o linee produttive, dandone notizia alla RSU con preavviso di almeno 15 giorni di calendario e a pacchetti minimi di 4 ore, di norma collocati da lunedì a giovedì nelle settimane di 5 giorni lavorativi. In questo caso le ore di straordinario non potranno essere superiori a 4 su base settimanale e a 16 su base mensile, oltre a non poter essere richieste con le modalità suddette nel periodo compreso tra il 16 giugno e il 31 agosto di ogni anno. Nel caso in cui, nonostante il rispetto da parte dell'azienda dei vincoli di cui sopra, le prestazioni straordinarie non siano effettivamente effettuate a causa di iniziative, dirette ed indirette, di carattere sindacale – ad eccezione di iniziative indette dalle confederazioni a livello nazionale e fatta salva una franchigia di 2 ore – le parti si incontreranno tempestivamente per definire il recupero delle ore di straordinario non effettuate, recupero che dovrà avvenire entro i 15 giorni di calendario successivi. Nel caso in cui non si raggiunga un accordo circa le modalità di recupero delle ore straordinarie di cui sopra, i pagamenti del primo conguaglio utile degli indicatori industriali e di redditività, previsti a norma del paragrafo premio di risultato, verranno erogati con le competenze del terzo mese successivo a quello previsto. In occasione della 9 ora giornaliera prestata in regime di straordinario verrà riconosciuta una pausa maggiorata pari a 3,75 minuti.

---

<sup>(96)</sup> Vedi il contratto aziendale Fabbrica d'Armi Pietro Beretta.

<sup>(97)</sup> Cfr. l'integrativo Same Deutz-Fahr.

### 6.1.2.3. Flessibilità dell'orario di entrata e uscita

Il diffondersi di forme di flessibilità dei tempi di lavoro è stato determinato non solo da esigenze di produttività e, segnatamente, da una maggiore attenzione all'efficienza organizzativa, ma anche dal bisogno espresso dai lavoratori di una migliore conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro. Rispondono ai bisogni di efficienza organizzativa le pattuizioni riguardanti le procedure di timbratura <sup>(98)</sup>, il decorso dell'orario effettivo di lavoro <sup>(99)</sup> e la disciplina dei ritardi <sup>(100)</sup>.

Con l'obiettivo di migliorare il bilanciamento tra vita professionale e tempo libero la contrattazione collettiva è intervenuta invece sulla rego-

---

<sup>(98)</sup> Un esempio è rintracciabile nell'integrativo Officine Ambrogio Melesi. Invero, i lavoratori sono tenuti a segnalare la propria presenza in azienda attraverso l'utilizzo del badge: la timbratura deve essere effettuata sull'orologio di rilevazione presenza del reparto di appartenenza; inoltre è assolutamente vietato timbrare per conto di altri e detenere più di un cartellino di rilevazione. In caso di omessa timbratura per mancanza del badge il lavoratore deve presentarsi, antecedentemente all'inizio dell'orario di lavoro, dal proprio responsabile. In caso contrario verrà considerata mezz'ora di ritardo. La timbratura effettuata in ritardo comporta il conteggio delle ore di lavoro a partire da un quarto d'ora o mezz'ora dopo l'inizio dell'orario di lavoro che il lavoratore avrebbe dovuto osservare, a seconda che il ritardo sia compreso nei primi 15 minuti o oltre i 15 minuti e fino ai 30. Il danneggiamento e/o la perdita del badge comporta la trattenuta di 2 euro dalla retribuzione.

<sup>(99)</sup> Alla Flame Spray, ad esempio, nel mese, è ammesso un cumulo di ritardi al mattino complessivo di 60 minuti, oltre ai quali l'ora di inizio del lavoro slitterà alla successiva mezz'ora, indipendentemente dall'entità del ritardo. La timbratura di inizio lavoro, per tutti, deve essere effettuata dopo essersi cambiati, per poter iniziare subito il proprio turno di lavoro. Il contratto aziendale prevede esplicitamente che se il lavoratore vuole prendere il caffè, deve farlo prima di timbrare. La timbratura di fine lavoro deve essere effettuata, invece, prima del cambio degli abiti, ovvero subito dopo aver smesso di lavorare.

<sup>(100)</sup> Alla Imq, le parti hanno concordato che in caso di ritardo in entrata o uscita anticipata nella misura di: ritardo/uscita anticipata da 1 a 5 minuti, al lavoratore verrà applicato automaticamente l'utilizzo di 5 minuti di PAR individuali o banca ore; ritardo/uscita anticipata da 6 a 10 minuti, al lavoratore verrà applicato automaticamente l'utilizzo di 10 minuti di PAR individuali o banca ore; ritardo/uscita anticipata da 11 a 15 minuti, al lavoratore verrà applicato automaticamente l'utilizzo di 15 minuti di PAR individuali o banca ore. Al lavoratore non verrà chiesta la giustificazione del ritardo o uscita anticipata per 5 variazioni mensili. L'azienda conferma che nella misura di 5 ritardi in entrata o uscite anticipate non applicherà quanto previsto dall'art. 9, comma b, sezione IV, titolo VII, del CCNL mentre per ritardi o uscite anticipate superiori a 5 variazioni al mese verrà chiesta giustificazione e l'azienda potrà applicare quanto previsto dal CCNL.

lazione degli orari di entrata e uscita introducendo, ad esempio, delle c.d. “fasce di flessibilità” che consentono ai dipendenti di iniziare e concludere la prestazione di lavoro non già ad un orario specifico, ma all’interno di una fascia oraria predeterminata dal contratto, oppure attraverso la previsione di diversi profili orari in cui svolgere il normale orario di lavoro <sup>(101)</sup>.

### 6.1.3. Pause e servizio mensa

L’utilizzo del plurale quando si parla dell’istituto della pausa è d’obbligo. Occorre distinguere, infatti, i 30 minuti di intervallo stabiliti dalla legge, dai minuti di pausa per la consumazione del pasto previsti dai CCNL e, ancora, dagli eventuali ulteriori intervalli introdotti dalla contrattazione di secondo livello o dai regolamenti aziendali. Si distinguono inoltre le pause individuali, da quelle di natura collettiva. La contrattazio-

---

<sup>(101)</sup> L’integrativo aziendale Alpitour ricomprende l’orario di lavoro standard nelle fasce 9:00-13:00/14:30-19:30 e specifica che «a tutti i lavoratori sono richieste quattro timbrature giornaliera», consentendo una certa elasticità sia in entrata (tra le 8:30 e le 9:30) che in uscita (tra le 12:30 e le 13:45, così come tra le 17:30 e le 18:30), a condizione che tutto il personale sia operativo nella fascia oraria “rigida” 9:30-12:30/14:30-17:30. La flessibilità in ingresso ed uscita viene comunque subordinata alla compatibilità con le esigenze delle singole unità organizzative, ad un obbligo di pausa minimo di 45 minuti e massimo di 2 ore, oltreché al mantenimento di almeno il 25% della forza lavoro durante la prima mezz’ora di apertura e durante l’ultima ora. Alla Siemens, ad esempio, l’ultimo contratto aziendale conviene che l’orario di ingresso flessibile è previsto dalle ore 8:00 alle ore 10:00; pertanto, l’orario normale di lavoro giornaliero sarà ricompreso tra le ore 8:00 e le ore 18:45, con una fascia minima di presenza comune che si collocherà dalle ore 10:00 alle ore 16:00 (il termine della fascia minima di presenza verrà spostato di 15 minuti laddove siano in vigore pause mensa di durata pari all’ora). Eventuali minori prestazioni giornaliera dal lunedì al giovedì fino ad un massimo di 2 ore e 45 minuti rispetto al termine dell’orario normale (18:45), dovranno essere compensate nell’arco del mese di calendario e nell’ambito della “fascia di orario normale” sopra definita (ossia, entro le 18:45), con il limite di 2 ore per la “compensazione” nella giornata di venerdì. In Aon, «nella misura massima di 8 ore mensili», eventuali «ritardi ed eccedenze giornaliera» possono essere «riportati al mese seguente e recuperati entro il 31 gennaio dell’anno successivo». Qualora poi i ritardi in entrata eccedessero «la fascia flessibile [quindi oltre le 9:30] non possono essere recuperati», ma solamente giustificati «utilizzando permessi retribuiti di minimo 15 minuti e multipli di essi [...] altrimenti si procederà alla trattenuta di un importo pari alle spettanze corrispondenti al ritardo stesso».

ne aziendale interviene sulla materia delle pause definendone l'articolazione (quando) e la dimensione quantitativa (quanto). Alcune clausole contrattuali rispondono ad esigenze di produttività ed efficienza organizzativa espresse dalle imprese <sup>(102)</sup>, mentre altre introducono in favore dei lavoratori strumenti di flessibilità riguardanti le modalità di fruizione degli intervalli dall'attività produttiva <sup>(103)</sup>. Si segnala infine la presenza di clausole relative alla ripartizione delle quote per il servizio mensa tra l'azienda e il lavoratore <sup>(104)</sup>.

---

<sup>(102)</sup> Esemplicativi del primo approccio alla regolazione dell'istituto sono gli accordi Cobra, Whit, Condenser, Novelis, Iveco e Seco Tools. In particolare, le prime due intese prevedono una rimodulazione in diminuzione della dimensione quantitativa della pausa, che viene riallineata alle norme di legge. Alla Condenser è stata concordata una articolazione della pausa mensa di 30 minuti su due fermate di 15 minuti. L'accordo Seco Tools ha introdotto invece il divieto di fruizione di pause per il fumo, per un'ora dall'inizio dell'attività lavorativa ed ancora per un'ora dalla fine dall'attività stessa (ad esempio: dalle 8:00 alle 9:00, dalle 11:00 alle 12:00, dalle 13:00 alle 14:00 e dalle 16:00 alle 17:00 e con la stessa logica per i turnisti), mentre il contratto aziendale Novelis ha previsto per il personale operativo in squadra sulle linee di colata continua, quando presente la squadra doppia, lo slittamento della pausa mensa a fine turno, con maggiorazioni per ogni slittamento effettuato. Alla Iveco, invece, fermo restando quanto previsto dalla contrattazione aziendale in tema di pause individuali a scorrimento, le parti convengono che nei casi di fermata tecnica dell'impianto che determini l'arresto prolungato dell'attività produttiva (pari o superiore a 8 minuti) impedendo il normale svolgimento della prestazione lavorativa da parte dell'addetto, la fruizione della pausa collettiva di 20 minuti possa essere effettuata durante il periodo di fermata dell'impianto.

<sup>(103)</sup> Le altre pattuizioni prevedono, come si diceva, una disciplina elastica circa le modalità di fruizione della pausa. Alla TenarisDalmine, ad esempio, in caso la pausa sia effettuata fuori dallo stabilimento la durata è determinata dalle timbrature di uscita/entrata ed è possibile prolungare detto intervallo fino ad un massimo di 2 ore, che possono essere compensate a fine giornata e fino al raggiungimento delle 8 ore. Analogamente, l'accordo Flame Spray prevede una pausa per la colazione della durata di un'ora con inizio flessibile tra le 12:00 e le 13:00. Alla ripresa del lavoro dopo l'ora di pausa, nel caso in cui questa si sia protratta oltre l'ora, il ritardo, purché contenuto nei 30 minuti, dovrà essere recuperato con la timbratura in uscita della sera stessa. In caso contrario verrà trattenuta mezz'ora. Così anche alla Rodacciai, dove il personale impiegato, ha la possibilità di usufruire di 15 minuti di flessibilità, durante la pausa pranzo (rientro alle ore 13:45), da recuperare tassativamente in giornata.

<sup>(104)</sup> Ad esempio in Ipr, azienda marchigiana nel settore gomma-plastica.

#### 6.1.4. Ferie, festività e fermate collettive

##### *Calendarizzazione delle ferie e delle fermate collettive*

La maggior parte delle clausole relative all'istituto delle ferie definisce il calendario degli incontri tra aziende e rappresentanze sindacali da effettuarsi al fine di concordare i periodi di fermata collettiva e la programmazione dei piani ferie. Alcuni contratti aziendali prevedono un esame congiunto tra azienda e RSU relativo alla programmazione aziendale, anche non continuativa, inerente la distribuzione flessibile delle ferie individuali e collettive <sup>(105)</sup>. In alcuni casi non sono previsti incontri con la RSU, ma soltanto l'impegno dell'azienda a comunicare la programmazione delle ferie e delle chiusure collettive <sup>(106)</sup>. Altri accordi, invece, prevedono una disciplina di dettaglio per la fruizione delle ferie individuali tale da assicurare una continuità del processo di lavorazione <sup>(107)</sup>.

##### *Piani di smaltimento ferie*

Un'esigenza diffusa è quella di consentire uno smaltimento mirato degli istituti feriali, attraverso la previsioni di specifici meccanismi. Nell'integrativo di un'azienda del settore delle telecomunicazioni <sup>(108)</sup>, si è pattuito che «entro il mese di aprile il lavoratore programmerà almeno 3 settimane di ferie da usufruirsi entro il mese di ottobre; nell'arco di tale mese il lavoratore dovrà programmare il restante delle ferie residue da godersi entro il 31 dicembre dell'anno», aggiungendo che in caso di eccezionali residui di ferie alla fine dell'anno di maturazione l'azienda potrà disporre la collocazione entro il 30 giugno dell'anno successivo «anche attraverso la riduzione dell'orario di lavoro settimanale in misura pari ad almeno 4 ore fino ad esaurimento dei residui». In un'altra azienda <sup>(109)</sup>, per lo smaltimento delle ferie residue al 2012 le parti hanno convenuto di dividere i lavoratori in tre gruppi: «per quantità complessive sino a 10 giorni il termine massimo di fruizione è previsto al 30 settembre 2014; per quantità complessive tra 11 e 20 giorni, il termine massimo di frui-

---

<sup>(105)</sup> Vedi i contratti AgustaWestland, Brugola e O.e.b. Industrie.

<sup>(106)</sup> Come ad esempio da ultimo integrativo Ballarini Paolo & Figli.

<sup>(107)</sup> Cfr. l'integrativo Lanfranchi.

<sup>(108)</sup> Cfr. l'intesa siglata in Wind.

<sup>(109)</sup> Cfr. l'accordo A2A.

zione è previsto al 31 marzo 2015; per quantità complessive superiori a 20 giorni il termine massimo è previsto al 30 settembre 2015». Per quanto concerne le ferie residue al 2014 ed anni successivi, invece, l'intesa ha stabilito il ricorso a fruizioni collettive nel periodo estivo compreso tra l'11 e il 14 agosto (4 giorni). Al fine di agevolare un diritto/dovere dei dipendenti di usufruire delle ferie e per contenere i costi aziendali, l'integrativo di un istituto di credito <sup>(110)</sup> prevede ad che ogni dipendente dovrà smaltire le ferie entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di maturazione, mentre in caso contrario l'azienda provvederà a porre in ferie d'ufficio, entro il 31 marzo del medesimo anno, i dipendenti con ulteriori residui, fino a smaltimento.

Sono presenti inoltre clausole volte al riconoscimento o al disconoscimento di eventuali giorni di ferie aggiuntivi concessi in ragione dell'anzianità di servizio e/o della partecipazione a determinati regimi di turnazione disagiati <sup>(111)</sup>. Infine, si segnala la presenza di accordi che intervengono con forme di incentivo sui trattamenti economici del lavoro domenicale e festivo <sup>(112)</sup>.

## 6.2. Assenze, permessi e congedi

Allo scopo di favorire una migliore gestione delle necessità del lavoratore, i contratti aziendali considerati intervengono sulla materia dei permessi introducendo misure di flessibilità rispetto alla disciplina e alle procedure definite dal contratto nazionale, che si realizzano normalmente in trattamenti di miglior favore per i lavoratori. Gli interventi principali

---

<sup>(110)</sup> Cfr. l'integrativo Zurich.

<sup>(111)</sup> Il contratto aziendale Numonyx, ad esempio, riconosce un giorno di ferie secondo un criterio unico basato sul numero dei turni notturni e/o turni cadenti di sabato o domenica lavorati rispetto ai lavorabili. Il riconoscimento del giorno di ferie è subordinato alla sussistenza delle seguenti condizioni: permanenza decennale nella medesima categoria e nel medesimo livello contrattuale; svolgimento nel triennio precedente di una turnazione che prevede turni notturni e/o turni di sabato o domenica.

<sup>(112)</sup> È questo il caso dell'accordo O.r.i. Martin che, in deroga a quanto previsto dal CCNL per i dipendenti inquadrati nell'ex categoria operaia, compresi i neo assunti, prevede il mantenimento anche dopo il 1 gennaio 2009 del riconoscimento del corrispettivo delle festività dovute per legge e/o per contratto in ragione dell'equivalente di otto ore, quale condizione di miglior favore. Il contratto Novelis Alcan istituisce invece premi presenza di entità proporzionale all'anzianità di servizio per le prestazioni lavorative coincidenti con la domenica e con le giornate festive.

riguardano la regolamentazione della fruizione individuale dei permessi, ovvero le causali, le procedure <sup>(113)</sup>, e le modalità di ricorso alla riduzione oraria, concedendo ad esempio la possibilità di frazionamento anche in blocchi da 15 minuti <sup>(114)</sup>.

Accanto alla disciplina dei c.d. PAR (nell'industria, permessi annui retribuiti) o ROL (nel terziario, riduzione dell'orario di lavoro), la contrattazione aziendale prevede anche la concessione di ulteriori permessi in relazione a specifiche esigenze di conciliazione vita-lavoro, di cui si darà conto nel paragrafo dedicato alle politiche di welfare contrattuale. Infine, si segnala che un solo contratto tra quelli considerati introduce misure di contrasto all'assenteismo, in aggiunta a quelle d'incentivo alla presenza che saranno descritte nel paragrafo sui premi di risultato <sup>(115)</sup>.

### 6.3. Trasferta e missioni

Alcuni contratti prevedono disposizioni di carattere normativo in materia di trasferte e missioni, riguardanti principalmente i trattamenti economici connessi a tali specifiche modalità di svolgimento della prestazione di lavoro, di norma integrativi rispetto a quanto definito dai CCNL <sup>(116)</sup>. Non mancano clausole relative a specifiche polizze assicurative per

---

<sup>(113)</sup> Alla Seco Tools tutti i permessi individuali devono essere richiesti con un preavviso di almeno 3 giorni, anziché 10 come previsto di norma dal CCNL, dalla data di fruizione degli stessi; le urgenze saranno valutate di volta in volta, ma dovranno essere comunque dovute a cause di forza maggiore oggettivamente non prevedibili. Anche il contratto Vorwerk Folletto stabilisce che i dipendenti possano utilizzare fino ad un massimo di 16 ore di PAR all'anno a gruppi di una o 2 ore, ma il preavviso può essere anche solo di un giorno e può essere concesso a 2 persone al giorno per il reparto produzione e ad una persona al giorno per gli altri reparti.

<sup>(114)</sup> Esempi sono gli integrativi Numonyx e STMicroelectronics tra le aziende metalmeccaniche, Aon per il terziario.

<sup>(115)</sup> Si tratta del contratto aziendale Bticino, dove le parti, nella logica di tendere verso quelle azioni positive che possano aiutare la competitività aziendale tramite una maggiore sensibilità del personale ai costi, hanno introdotto in busta paga un contatore che esprime il numero di giorni *rolling* di malattia effettuati negli ultimi 36 mesi.

<sup>(116)</sup> Il contratto siglato in Mediaset, ad esempio, prevede un'indennità di trasferta pari al 20% del minimo tabellare come da CCNL Radio e televisioni private, computando anche eventuali superminimi collettivi. L'integrativo Technosky dispone degli incrementi alle indennità di missione (incremento dell'1,5% per anno a partire dal gennaio 2014), oltre che dei rimborsi chilometrici qualora il lavoratore, per ipotesi eccezionali, dovesse utilizzare il mezzo proprio per motivi di servizio. Ancora, gli accordi Fastweb e



la copertura dei rischi professionali dei lavoratori in trasferta <sup>(117)</sup>, o che riconoscono giorni di riposo aggiuntivi per i trasfertisti in zone disagiate <sup>(118)</sup>.

Nel campione, il solo accordo che prevede una disciplina derogatoria della materia della trasferta è stato firmato alla Flame Spray. Azienda e rappresentanze sindacali hanno concordato di restringere il campo di applicazione della normativa sulla trasferta ai soli dipendenti che dormano fuori la notte, mentre le disposizioni del CCNL si applicano genericamente ai lavoratori comandati a prestare la propria opera fuori dalla sede, dallo stabilimento, dal laboratorio o cantiere per il quale sono stati assunti o nel quale fossero stati effettivamente trasferiti.

## 7. Qualità del lavoro

### 7.1. Misure di welfare, previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa

Le politiche di welfare contrattuale sono oggetto di contrattazione aziendale nelle realtà di più grandi dimensioni. Si tratta di misure, alternative o complementari ad una diretta corresponsione di denaro, attraverso cui il salario viene integrato con molteplici forme di prestazioni e servizi in favore dei dipendenti. Le misure di welfare aziendale variano dalla copertura di spese scolastiche e mediche, alle convenzioni con supermarket e pubblici esercizi, alle politiche di *work-life balance*, fino all'ampliamento delle causali per l'anticipazione del trattamento di fine rapporto (TFR). I

---

Groupama prevedono indennità diverse per il personale (esterno od interno) in missione in relazione al giorno della settimana, al fatto che le trasferte stesse richiedano un esborso per i pasti, mezzi pubblici e trasporti, ovvero pernottamento.

<sup>(117)</sup> Cfr. l'integrativo Metelli.

<sup>(118)</sup> Il contratto aziendale Tesmec prevede il riconoscimento di un giorno di riposo dopo 25 giorni di trasferta continuativa nelle zone disagiate individuate dallo stesso contratto (es. Medio Oriente, Africa, Pakistan, Afghanistan, Vietnam); altrettanto verrà riconosciuto dopo 40 giorni per la trasferta in tutte le altre zone. Per far fronte alle continue esigenze dei clienti per saturare al massimo l'utilizzo delle macchine presso i cantieri, soprattutto per necessità in ambienti disagiati per le condizioni climatiche sfruttando l'utilizzo delle macchine a ciclo continuo, le parti concordano inoltre un incremento del 5% della quota d'indennità di trasferta esclusivamente per i paesi disagiati, per un impiego del personale presso il cantiere nell'arco di un orario che va dalle ore 22:00 alle 6:00 del mattino.

permessi sono gli istituti maggiormente negoziati. In particolare, 102 contratti, pari al 17% del totale, disciplinano permessi concessi a diverso titolo, mentre 19 accordi istituiscono permessi per effettuare visite mediche (3,2%). Tutte le restanti materie registrano una frequenza contrattuale piuttosto bassa: 60 accordi, pari al 10% del campione, prevedono l'incremento della contribuzione all'assistenza sanitaria integrativa; 56 accordi prevedono l'incremento della contribuzione al fondo di previdenza complementare (9,3%); 53 accordi incrementano i giorni o le ore di congedo connessi all'assistenza o alla nascita della prole (8,8%); 43 contratti prevedono disposizioni in materia di pari opportunità (7,2%); 19 contratti integrativi disciplinano la corresponsione di borse di studio ai figli dei dipendenti (3,2%); 17 contratti, infine, toccano la materia degli asili nido (2,8%).

### *Asili nido*

Diverse misure di welfare in favore dei lavoratori genitori riguardano il sostegno economico dell'azienda per l'accoglienza dei figli negli asili nido. Tali misure possono realizzarsi attraverso convenzioni con enti locali e istituzioni private che, nelle aree in cui opera l'azienda, gestiscono asili nido e scuole d'infanzia <sup>(119)</sup>, oppure attraverso la diretta corresponsione di contributi economici. In alcuni casi, la contribuzione economica è commisurata al reddito delle famiglie o del singolo lavoratore <sup>(120)</sup>, in altri è prevista una cifra standard per tutti i lavoratori <sup>(121)</sup>. L'integrativo di un'azienda <sup>(122)</sup>, concede la possibilità di "welfarizzare" tutto o parte del premio variabile per le spese sostenute per rette di asili e colonie cli-

---

<sup>(119)</sup> Vedi gli integrativi aziendali AgustaWestland e TenarisDalmine.

<sup>(120)</sup> In Lindt, per esempio, i dipendenti con figli di età inferiore ai tre anni potranno beneficiare di un contributo per l'asilo nido relazionato alla retribuzione annua lorda: se supera i 25 mila euro sarà pari a 150 euro mensili, se inferiore sarà invece pari a 210 euro mensili.

<sup>(121)</sup> Con l'ultima intesa siglata in Gtech le parti hanno formalizzato un contributo riconosciuto ai dipendenti per ogni figlio che frequenta l'asilo nido pari a 450 euro annui. I lavoratori interessati, in particolar modo, dovranno presentarne richiesta entro il mese di agosto di ogni anno, presentando altresì la documentazione attestante l'avvenuto pagamento della retta per almeno otto mensilità. Sempre a titolo di esempio, in Trenord le parti convengono sull'importanza della tutela dei "diritti alla famiglia" e, coerentemente, ad ogni dipendente con figli fino a tre anni ed iscritti ad un asilo nido è riconosciuto un importo annuale di 1.200 euro.

<sup>(122)</sup> Cfr. l'integrativo Lanfranchi.

matiche sostenute per sé o per i propri familiari e adeguatamente dimostrate. A coloro che opteranno per questo percorso, in considerazione dei benefici fiscali derivanti, verrà concesso un premio aggiuntivo del 10% calcolato sull'importo welfarizzato.

### *Borse di studio*

Tra i classici interventi di welfare figurano le borse di studio riconosciute ai figli dei dipendenti. Normalmente, il finanziamento avviene a titolo generico, ma non mancano casi in cui il riconoscimento è connesso a specifiche causali<sup>(123)</sup>. Quanto ai requisiti d'accesso, alcune imprese subordinano l'erogazione della borsa di studio alle preformane scolastiche o universitarie degli studenti<sup>(124)</sup>, mentre in altri casi gli importi sono riconosciuti a prescindere dai profitti<sup>(125)</sup>.

### *Anticipazione del TFR*

In materia di anticipazione del trattamento di fine rapporto (TFR), nell'8,30% dei casi la contrattazione aziendale interviene regolando le causali, i requisiti, e i limiti per la fruizione dell'istituto. Le causali individuate in forma integrativa rispetto alla disciplina del CCNL, variano dalle spese sanitarie, all'acquisto o ristrutturazione della prima casa, o di un mezzo di trasporto, fino alle spese legali per cause di separazione o divorzio<sup>(126)</sup>.

---

<sup>(123)</sup> In forza dell'ultimo contratto collettivo aziendale, ad esempio, Mondelez riserva ai figli dei dipendenti con età compresa tra i 14 e 17 anni quattro borse di studio annuali per l'apprendimento della lingua inglese presso un college in Gran Bretagna e per un periodo di tre settimane.

<sup>(124)</sup> Per esempio, in Logista si è optato per l'erogazione di una somma una tantum a titolo di borsa di studio pari a 300 euro «per ciascun figlio del dipendente che consegue la licenza di scuola media [...] con votazione pari o superiore ad 8/10». L'importo pattuito «verrà erogato, a seguito di presentazione di apposita certificazione, al genitore richiedente nel mese di settembre dell'anno di conseguimento della licenza, al fine di supportare le spese relative al successivo ordine scolastico (liceo o istituto professionale)». L'accordo concluso in Luxottica invece garantisce 370 borse di studio per i figli più meritevoli dei propri dipendenti. In aggiunta a questo, l'azienda produttrice di lenti e montature prevede un rimborso integrale delle tasse universitarie per tutti gli studenti la cui media dei voti è pari o superiore a 29/30 e che abbiano sostenuto tutti gli esami inseriti nel piano di studi.

<sup>(125)</sup> Vedi il caso del contratto Exide.

<sup>(126)</sup> L'integrativo Stroili Oro prevede una cospicua lista di opzioni che include:

In alcuni casi, le percentuali di anticipo concesse variano in funzione della causale <sup>(127)</sup>. In altri casi, la contrattazione aziendale interviene sui requisiti per la fruizione dell'istituto, normalmente coincidenti con l'anzianità di servizio <sup>(128)</sup> o con l'ammontare complessivo della spesa che il dipendente deve sostenere <sup>(129)</sup>. I limiti all'anticipazione del TFR possono riguardare ad esempio il numero di lavoratori che possono fruire dell'istituto e la misura massima dell'importo <sup>(130)</sup>.

### *Congedi e permessi per la conciliazione vita-lavoro*

Le politiche di welfare contrattuale includono talvolta misure di conciliazione vita-lavoro volte ad una più flessibile gestione dei tempi di lavoro da parte dei dipendenti, anche in relazione a eventi particolari quali

---

spese per la ristrutturazione dell'immobile adibito a residenza propria del lavoratore o dei propri figli; spese per cure mediche od odontoiatriche; spese funerarie in seguito al decesso di propri familiari; spese legate all'adozione e affidamento di bambini; spese per studio; spese legali per cause di separazione o divorzio; spese matrimoniali; spese per la riparazione per sé o per i componenti del proprio nucleo familiare dei mezzi di trasporto; spese per l'acquisto per sé o per i componenti del proprio nucleo familiare dei mezzi di trasporto.

<sup>(127)</sup> In Corneliani, ad esempio, le parti stabiliscono che il lavoratore possa accedere al Trattamento di Fine Rapporto in relazione a diverse causali: per spese sanitarie, sino al 75% del capitale maturato «a fronte di gravi condizioni di salute del dipendente, del coniuge o dei figli»; per acquisto o ristrutturazione della prima casa, per sé o per i propri figli, sino al 75% del capitale maturato; per spese varie a qualsiasi titolo, nel limite del 30% del capitale maturato e disponibile al momento della richiesta, peraltro anche più di una volta nel corso di lavoro con l'azienda (in tal caso, senza superare complessivamente il 75% del capitale maturato al 2007).

<sup>(128)</sup> Il contratto collettivo aziendale Stroili Oro, ad esempio, specifica che potranno chiedere l'anticipazione del TFR i dipendenti «che abbiano maturato almeno tre anni di anzianità di servizio alla data di presentazione della domanda».

<sup>(129)</sup> L'intesa raggiunta in Lucchini riconosce il diritto all'anticipazione del TFR anche per le spese di ristrutturazione della prima casa del dipendente o dei figli, a condizione che il costo complessivo sia superiore a 20 mila euro, e per le spese relative agli studi scolastici o universitari propri o dei propri figli, entro il limite di 5 mila euro.

<sup>(130)</sup> Alla luce dell'integrativo Stroili Oro, per esempio, l'anticipazione compete al 20% degli eventi diritto, comunque nel limite dell'8% del numero totale dei dipendenti, e la misura massima dell'anticipazione è stabilita nel massimo del 90% del TFR maturato al mese precedente la domanda. L'anticipazione del TFR, nello specifico, potrà essere domandata «massimo due volte nel corso del rapporto di lavoro allorquando siano trascorsi almeno cinque anni dalla prima richiesta».

matrimoni <sup>(131)</sup>, maternità e paternità <sup>(132)</sup>, studio <sup>(133)</sup> e altre circostanze legate ad esigenze di cure familiari <sup>(134)</sup>, lutti <sup>(135)</sup> e visite mediche <sup>(136)</sup>. Un

---

<sup>(131)</sup> In tema di congedi matrimoniali si segnala l'accordo raggiunto in Intesa San Paolo, soprattutto ove si enuncia che «al dipendente che contrarrà matrimonio riconosciuto in Italia o all'estero, con rito civile, cattolico o acattolico (da parte delle confessioni che hanno stipulato intese recepite con legge), senza trascrizione nei registri dello stato civile italiano, a condizione che ciascun coniuge sia in possesso dei requisiti richiesti dallo Stato Italiano per poter contrarre matrimonio e che dopo il matrimonio risultino conviventi, viene concesso, in occasione del matrimonio stesso, un congedo straordinario retribuito di 15 giorni consecutivi di calendario».

<sup>(132)</sup> Alla TenarisDalmine, ad esempio, fino al compimento dei due anni del bambino i neogenitori hanno la possibilità di lavorare fuori sede un giorno a settimana. Il contratto STMicroelectronics stabilisce che il padre avente qualifica impiegatizia che fruirà di un periodo di congedo parentale di durata superiore a tre mesi (continuativi o frazionati) beneficerà di una retribuzione pari al 50% (anziché al 30%) fino ad un massimo di 6 mesi entro i termini previsti dalla legge. Il contratto Exide prevede invece che in occasione della nascita di un figlio/a, al padre lavoratore dipendente verrà concesso un permesso retribuito fino a 2 giorni a carico dell'azienda per la parte non coperta dall'Inps, da usufruire entro 5 mesi dalla nascita. Sempre in occasione della nascita del figlio, l'integrativo Gucci riconosce un giorno di permesso retribuito, ulteriore rispetto a quanto previsto dalle normative nazionali, per il lavoratore padre, a patto che la fruizione avvenga entro 15 giorni dalla data del parto e previa presentazione del certificato di nascita. La contrattazione aziendale in San Pellegrino, ancora, prevede quattro permessi retribuiti concessi al lavoratore padre in occasione della nascita del figlio (in chiave migliorativa rispetto a quanto previsto dal CCNL Industria alimentare). Oltre a ciò, le parti firmatarie hanno istituito un "congedo di paternità" di 2 settimane, durante il quale al lavoratore padre richiedente verrà integrato il trattamento previsto dalla legge sino al 100% della retribuzione. Alla Lucchini è stata sperimentata la possibilità, per gli addetti al lavoro non a turni con figli fino al compimento del terzo anno di vita, di poter fruire di un orario flessibile in uscita, nei limiti di un'ora giornaliera, da recuperarsi nella giornata di sabato mattina. La predetta flessibilità è condizionata da apposita richiesta scritta, da presentarsi alla direzione aziendale, con un preavviso di almeno 24 ore rispetto all'inizio del proprio turno di lavoro, e l'accoglimento della stessa e subordinato alle esigenze produttive, tecniche e organizzative dell'azienda. Il contratto Banca Sella, diversamente, ammette che a ciascun dipendente siano concessi dei permessi retribuiti per un massimo di 10 ore l'anno per l'inserimento dei figli all'asilo nido. L'integrativo Aon prevede che «ai neo-papà sarà concesso un premio retribuito di tre giorni», di cui uno, obbligatorio, concesso dall'Inps, gli altri due, invece, di congedo retribuito dall'Azienda, non «sottratti al congedo per maternità della madre» come invece previsto dalla riforma Fornero, esplicitamente richiamata nel testo.

<sup>(133)</sup> L'integrativo siglato in Lamborghini fissa ad esempio a 100 le ore di permesso retribuito su cui le maestranze possono contare «per la preparazione e la redazione della tesi di laurea», quindi per finalità prettamente legate a motivi di studio.

<sup>(134)</sup> L'ultima intesa contrattuale conclusa in Barilla prevede 10 giorni di congedo

meccanismo innovativo è stato rinvenuto in una azienda del commercio <sup>(137)</sup>, che riconosce ai propri dipendenti, per ogni mese di congedo parentale a cui hanno diritto, la possibilità di convertirlo in ore di permesso. L'art. 198 del CCNL Terziario, distribuzione e servizi prevede che per ogni 30 giorni il genitore lavoratore avrà diritto a 168 ore di congedo. Per poter usufruire di questa possibilità, l'intesa stabilisce che il genitore lavoratore dovrà comunicare al datore di lavoro con 10 giorni di anticipo il numero di mesi di congedo che intende convertire in ore di permesso, il lasso temporale in cui intende utilizzarle, specificando l'inizio e la fine del periodo e, per ultimo, indicare la programmazione mensile delle ore di congedo. Si deve tenere presente che il lavoratore che utilizza questa forma di congedo dovrà garantire una prestazione lavorativa giornaliera di 3 ore continuative. Un ulteriore esempio positivo proviene dall'integrativo di un'azienda del siderurgico <sup>(138)</sup>, che consente ai lavoratori stranieri che ne facciano espressa richiesta di accantonare in unico conto individuale le quote di ferie, permessi annui retribuiti e permessi della banca-ore non godute allo scopo di favorirne una fruizione continuativa in occasione di periodici rientri in patria.

---

per malattia del figlio, ed in più riconosce tre giorni di permesso retribuito «per l'assistenza al figlio affetto da patologie di particolare gravità» in aggiunta ai quattro annui come da contrattazione nazionale.

<sup>(135)</sup> Il contratto aziendale Gucci, per esempio, ha previsto un permesso retribuito di tre giorni complessivi l'anno per lutto, ovvero in caso di decesso del coniuge, di parenti entro il secondo grado o del convivente (purché la stabile convivenza risulti da certificazione anagrafica).

<sup>(136)</sup> Cospicuo il monte ore di permessi retribuiti per visite mediche previsto dall'integrativo Aon: tre ore al giorno per un massimo di 35 ore annue, che raddoppiano in caso di cure oncologiche. Il contratto Gucci riconosce un permesso retribuito ai dipendenti che necessitano di effettuare visite mediche specialistiche e non possano farlo fuori dall'orario di lavoro, pari in questo caso al tempo necessario ad effettuare la visita medica più i 30 minuti precedenti e successivi alla medesima, nel limite massimo di 25 ore annue. L'intesa Leroy Merlin riconosce ai lavoratori affetti da particolari patologie la possibilità di usufruire ogni anno di sei ore di permesso retribuito per l'espletamento di visite mediche, previa richiesta che deve essere presentata almeno 15 giorni prima della fruizione. La Seco Tools, invece, mette a disposizione con frequenza settimanale il medico aziendale per necessità individuali. AgustaWestland, da ultimo, s'impegna a valutare la possibilità di stipulare apposite convenzioni/intese con strutture sanitarie esterne, per consentire ai lavoratori dipendenti di effettuare visite mediche specialistiche a tariffe agevolate e direttamente all'interno delle varie unità aziendali.

<sup>(137)</sup> Vedi l'intesa Vorwerk Folletto.

<sup>(138)</sup> Cfr. l'integrativo aziendale Lucchini.

*Previdenza e assistenza sanitaria integrativa*

Si segnala infine la presenza di clausole riguardanti i contributi a carico dell'azienda per la previdenza complementare e per l'assistenza sanitaria integrativa, che prevedono trattamenti di miglior favore per i dipendenti <sup>(139)</sup>. Alcuni integrativi istituiscono o confermano dei veri e propri fondi pensione <sup>(140)</sup> o sanitari <sup>(141)</sup>.

---

<sup>(139)</sup> Nel settore metalmeccanico, ad esempio, il contratto Brugola O.e.b. Industrie, della Iseo Serrature e della Same Deutz-Fahr, relativamente alla contribuzione al Fondo di previdenza Cometa, prevedono l'anticipo dell'aumento dell'aliquota contributiva aziendale da 1,20% a 1,40% della retribuzione convenzionale. La Ingersoll-Rand si impegna invece a stipulare una polizza sanitaria integrativa del valore di 120 euro che andrà a confluire, una volta attuata, nel sistema integrativo sanitario MétaSalute istituito dal CCNL. Nel settore chimico, le parti firmatarie dell'integrativo Bayer convengono su una disciplina ampia, soprattutto «considerato il contesto economico e normativo caratterizzato da tagli sempre più importanti alla spesa pubblica nell'area della previdenza e della sanità». Coerentemente, con riferimento all'area della previdenza complementare le società del gruppo «verseranno a tutti i dipendenti iscritti a Fonchim, a decorrere dal 1° gennaio 2015 le seguenti contribuzioni da parte aziendale [...]: 2,10% a partire dal 1° gennaio 2015; 2,15% a partire da 1° gennaio 2016; 2,20% a partire dal 1° gennaio 2017». Riguardo l'ambito dell'assistenza sanitaria, invece, l'azienda afferma che da gennaio 2015 sosterrà la quota di iscrizione al Faschim a carico del dipendente pari a 3 euro mensili.

<sup>(140)</sup> L'integrativo Zurich istituisce ad esempio un "Fondo Pensione Dipendenti del Gruppo Zurigo". Sul punto, le parti firmatarie del contratto aziendale convengono che la retribuzione imponibile sulla quale verranno calcolati i contributi percentuali è quella prevista dal CCNL Assicurazioni e, in seconda battuta, che il contributo annuo a carico del datore di lavoro sarà innalzato al 5,30% da gennaio 2015 (con un contributo annuo a carico del dipendente tra un minimo dell'1,75% ed un massimo fissato al 10% della retribuzione imponibile).

<sup>(141)</sup> Bnl, per esempio, ha concordato con le organizzazioni sindacali il mantenimento della "Cassa sanitaria" aziendale, con la finalità di implementare un idoneo sistema di welfare sanitario e favorire così «la più efficace copertura sanitaria nel tempo anche attraverso un equilibrato rapporto tra i premi e i sinistri». In tale direzione la banca verserà un contributo annuale (ad es. 869,15 euro per i quadri direttivi di III e IV livello; 548,85 euro per le aree professionali e i quadri direttivi di I e II livello, ecc.), comunque rivedibile annualmente a seguito di appositi incontri con le rappresentanze sindacali.

### *Buoni pasto*

Alcuni contratti aziendali intervengono sulla regolazione dei buoni pasto (c.d. ticket restaurant). Solitamente, la disciplina contrattuale prevede il valore dell'importo riconosciuto dall'azienda, che può essere in cifra fissa <sup>(142)</sup>, oppure variabile in funzione di diversi fattori <sup>(143)</sup>.

## **7.2. Ambiente, salute e sicurezza**

La contrattazione aziendale concorre con le normative nazionali e gli standard internazionali in materia di igiene e sicurezza sul lavoro nel tentativo di eliminare, o quantomeno ridurre, gli incidenti, causa di danni alle persone (infortuni) e alle cose. 114 accordi, pari al 19% del totale, disciplinano la materia della salute e sicurezza, mentre 36 tra i contratti considerati, pari al 6%, toccano questioni relative all'ambiente di lavoro.

---

<sup>(142)</sup> L'integrativo Trenord, ad esempio, richiama «l'imprescindibile diritto al pasto dei lavoratori» e tenuto conto di questo presupposto l'azienda riconoscerà al lavoratore un buono pasto del valore di 7,30 euro «utilizzabile anche nelle mense aziendali o nei servizi sostitutivi di mensa aziendale eventualmente presenti». L'Uni si è impegnata a fornire ai dipendenti un buono pasto che, a partire dal 1 novembre sarà dell'importo di euro 8,50/giorno per ogni giorno in cui la prestazione lavorativa non sia inferiore a 5 ore.

<sup>(143)</sup> Esemplificativo è il contratto aziendale Zurich, mediante cui le parti pattuiscono che saranno erogati 18 buoni pasto mensili, con conguaglio positivo o negativo nei mesi di gennaio e luglio di ogni anno. In particolare, il testo contrattuale opera una distinzione: nelle sedi con mensa il buono pasto sarà erogato in formato elettronico e il valore singolo dello stesso è fissato in 7 euro per il 2014, 7,50 euro per il 2015 e 8 euro per il 2016; nelle sedi invece prive di servizio mensa, ovvero per gli esterni, i buoni pasti saranno erogati in forma cartacea e l'importo degli stessi va dagli 8 euro previsti per il 2014 ai 9,50 euro per il 2016, ammontare innalzabile qualora le parti dovessero trovare un accordo e soluzione circa l'introduzione di ticket elettronici. Anche l'accordo integrativo concluso in Bayer assicura la corresponsione di buoni pasto ma prevede una distinzione con riferimento alla sede di lavoro. Infatti, si riconosce un contributo giornaliero di 7 euro a favore del personale esterno che ha optato per la diaria e che, pur svolgendo attività lavorative all'interno del comune sede di lavoro, non abbia potuto rientrare presso la propria abitazione per pranzare; d'altro canto, per i dipendenti che prestano la loro attività presso grandi comuni (attenendosi ai dati Istat, si definiscono tali i comuni con più di 250 mila abitanti), il valore del contributo sarà pari a 11,20 euro.



*Clausole di rendicontazione e impegni generici*

Tra i contratti aziendali considerati si evidenzia innanzitutto la presenza assai diffusa di clausole di rendicontazione delle politiche aziendali in materia di salute e sicurezza <sup>(144)</sup>, nonché la presenza di impegni ad eseguire interventi di manutenzione e ristrutturazione dei macchinari. Sono ricorrenti poi nella contrattazione aziendale clausole di stile in cui la direzione di azienda, riconoscendo la centralità della materia nel processo di sviluppo industriale, s'impegna a garantire elevati standard di sicurezza degli impianti e a promuovere la cultura della prevenzione tra le maestranze <sup>(145)</sup>.

*Formazione e altre disposizioni sugli RLS*

Accanto alle procedure di informazione e consultazione previste dalle norme di legge e contrattuali, la contrattazione aziendale definisce spe-

---

<sup>(144)</sup> La Ballarini Paolo & Figli, ad esempio, dichiara di aver messo in atto sia da un punto di vista procedurale che di investimenti quanto di più avanzato esista a livello di normative internazionali, attivando al suo interno su tali ambiti l'adozione di procedure comportamentali secondo standard internazionali ed in particolare: sistema aziendale di gestione ambientale certificato secondo la norma ISO 14000; sistema aziendale di gestione della sicurezza conforme alla norma OHSAS 18000; sistema aziendale di gestione della responsabilità sociale conforme alla norma AS 8000. Anche la Iseo Serrature evidenzia di avere ottenuto la certificazione del proprio sistema di gestione ambientale secondo la norma UNI EN ISO 14001:2004 e di aver conseguito la certificazione BS OHSAS 18001:2007 per il proprio sistema di gestione della sicurezza ed igiene nei luoghi di lavoro. Il conseguimento di queste importanti certificazioni, prosegue l'azienda, corona un percorso virtuoso che conferma la volontà di rafforzare i principi e le politiche aziendali che hanno radici nella tradizione aziendale e nel codice etico di gruppo, volte alla tutela delle persone, alla corretta gestione di tutti gli aspetti produttivi ed alla salvaguardia dell'ambiente.

<sup>(145)</sup> I contratti collettivi aziendali Tigamaro, Delta e Ipr, ad esempio, riconoscono la centralità di adeguate e continue iniziative dirette a garantire le massime condizioni di sicurezza sul luogo di lavoro, quello firmato in Marzotto l'importanza della diffusione di una «cultura aziendale della sicurezza». Ancora, l'integrativo siglato in Same Deutz-Fahr ribadisce la forte attenzione alla tematica della sicurezza e la necessità del rispetto e dell'applicazione rigorosa di tutte le relative regole, mentre nel contratto aziendale Tesmec le parti convengono che il tema della sicurezza e della salute sul lavoro e della tutela ambientale debba assumere sempre di più un ruolo centrale in azienda e vada, quindi, interpretato non solo come obbligo da adempiere in relazione all'evoluzione delle normative in materia, ma come fattore di crescita della competitività aziendale.

cifici programmi di formazione e informazione, da realizzare sia al momento dell'assunzione dei dipendenti che nel corso dello svolgimento dell'intero rapporto di lavoro, di norma con il coinvolgimento di RSU e rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (RLS) <sup>(146)</sup>. L'integrativo di un'azienda alimentare <sup>(147)</sup> ha previsto uno speciale «sistema organizzativo integrato e di gestione» computerizzato attraverso il quale i dipendenti possono far pervenire le loro segnalazioni al Responsabile del Servizio Protezione e Prevenzione (RSPP), per essere quindi inoltrate al RLS e discusse mensilmente con la direzione Risorse Umane. Altre aziende, invece, riservano prerogative speciali ai RLS <sup>(148)</sup>.

### *Incentivi di natura economica*

Si segnala altresì la presenza d'incentivi di natura economica all'adozione da parte delle maestranze di comportamenti orientati al rispetto delle normative sulla sicurezza sul lavoro e alla prevenzione dagli incidenti. Oltre agli indicatori del premio di risultato collegati ad obiettivi di contenimento degli infortuni illustrati nel paragrafo 8.1.2.1, una *best practice* in tal senso è rappresentata dal contratto aziendale Vedani Metalli,

---

<sup>(146)</sup> Nel contratto Ferriera Valsabbia, ad esempio, le parti convengono sulla necessità di proporre degli interventi al fine di rafforzare la cultura sulla salute e la sicurezza di tutti i lavoratori. A tal proposito l'azienda organizzerà 1 ora all'anno di formazione/informazione retribuita destinata a tutti i lavoratori, durante l'orario di lavoro. Gli argomenti trattati, inerenti la salute e la sicurezza dei lavoratori, verranno definiti e gestiti congiuntamente dal responsabile del servizio di prevenzione e protezione (RSPP) dell'azienda insieme ai rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (RLS). Parallelamente il sindacato s'impegna a riservare, salvo urgenze per problematiche sindacali, 1 ora di assemblea tra quelle previste dalla l. n. 300/1970, per affrontare argomenti, decisi e condivisi tra RSU, RLS e RSPP aziendale, inerenti la salute e la sicurezza dei lavoratori in azienda. La Same Deutz-Fahr, similmente a quanto pattuito anche in Telecom e Banco Popolare, ritiene utile dedicare spazi ad incontri con tutti i lavoratori sui temi della sicurezza e dell'ambiente, e pertanto definirà incontri specifici in merito, di almeno un'ora all'anno, il cui contenuto sarà preventivamente concordato con RSPP e RLS.

<sup>(147)</sup> Cfr. l'integrativo Lindt.

<sup>(148)</sup> L'intesa Alitalia, ancor più puntualmente, riserva tutta una serie di prerogative ai RLS: una giornata di permesso al mese per permettere incontri di approfondimento; mette a disposizione locali e strumenti a fine di comunicazione e reperibilità presso le sedi di Fiumicino e le basi di servizio; assicura permessi per formazione e riunioni periodiche; il diritto di accesso ai luoghi di lavoro, previa comunicazione al datore di lavoro; nonché la partecipazione ad appositi meccanismi di informazione ovvero consultazione in materia di salute e sicurezza.

che ha istituito una metodologia di monitoraggio per la riduzione dei comportamenti non adeguati in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro ispirata ai principi della patente a punti automobilistica <sup>(149)</sup>.

### *Polizze infortuni e altre misure*

Nei contratti aziendali s'incontrano inoltre disposizioni a carattere normativo che integrano la disciplina del CCNL relativa agli obblighi sull'utilizzo degli indumenti e dei sistemi di protezione. Quale ulteriore tutela dei propri dipendenti, una azienda del metalmeccanico <sup>(150)</sup> ha stipulato, ad esempio, una Polizza infortuni a copertura di eventuali invalidità permanenti, o morte, che si aggiunge alle assicurazioni di legge (Inail). Ad integrazione di quanto previsto dal CCNL sono stabilite inoltre delle norme contro l'utilizzo e la conservazione di alcolici e/o stupefacenti sul luogo di lavoro, nonché le procedure da seguire in caso di incidente, con o senza infortunio. Un'azienda del credito <sup>(151)</sup>, invece, preferisce puntare su visite mediche, presso studi medici convenzionati, mirate a prevenire forme tumorali maschili e femminili ed altri problemi di natura fisica. Oltre a questo, ogni anno ai lavoratori interessati sarà somministrato il vaccino antiinfluenzale.

### **7.3. Impianti audiovisivi e altre apparecchiature**

Accordi *ex art.* 4, l. 5 maggio 1970, n. 300 (Statuto dei lavoratori), in materia di controlli a distanza e procedure per l'installazione di sistemi in-

---

<sup>(149)</sup> Questo sistema prevede l'assegnazione ad ogni operaio di un corrispettivo di 120 punti annuali, che rimarranno tali in caso di comportamento conforme o subiranno decurtazioni nel caso di violazione di alcune norme di comportamento individuate dallo stesso accordo (es. equilibrismi in quota, guida spericolata dei mezzi, scherzi pericolosi, superamento dei 10 km/h, carenza di pulizia e ordine, mancato utilizzo dei sistemi di protezione individuale, ecc.). A tutti i dipendenti che con una condotta diligente e responsabile manterranno integro il proprio bagaglio punti, sarà riconosciuto un bonus pari al 10% della terza rata del premio di risultato. Per la perdita dei primi 20 punti è previsto, invece, l'obbligo di sottoporsi ad una formazione aggiuntiva specifica, da effettuarsi sul campo, con riferimento alle violazioni commesse, mentre penalizzazioni di oltre 20 punti darà luogo ad una diminuzione del valore della terza rata del premio di risultato dello 0,30%.

<sup>(150)</sup> Vedi il caso della Flame Spray.

<sup>(151)</sup> Il riferimento esemplificativo è all'integrativo Gruppo Allianz.

formatici nei luoghi di lavoro sono stati rinvenuti nel settore metalmeccanico, delle telecomunicazioni e negli istituti di credito. In alcuni casi, l'intervento regolativo della contrattazione collettiva è finalizzato a garantire, a fronte dell'impiego di tecnologie informatiche, il divieto di utilizzo delle suddette apparecchiature per finalità di controllo a distanza <sup>(152)</sup>. In altri contratti, in ragione dell'elevatissimo grado di concorrenzialità del mercato di riferimento, la regolamentazione è intesa «a garantire un adeguato livello di sicurezza dei beni materiali e tecnici impiantistici e immateriali quali dati, informazioni e comunicazioni» <sup>(153)</sup>. Nel settore delle telecomunicazioni, sono stati sottoscritti specifiche intese allo scopo di implementare la funzionalità dei sistemi di geolocalizzazione del personale <sup>(154)</sup>. Gli integrativi aziendali di vari istituti di credito <sup>(155)</sup>, invece, hanno convenuto con le organizzazioni sindacali l'installazione di telecamere per una funzione di videosorveglianza, precisando che l'impiego delle stesse è funzionale alle necessità di sicurezza, escludendone, ai sensi del richiamato art. 4, l. n. 300/1970, un utilizzo finalizzato al controllo a distanza dell'attività lavorativa. Da ultimo, un altro caso è esemplificato dall'accordo concluso in Willis, ove le parti hanno siglato un'intesa ai sensi dell'art. 4 dello Statuto, per implementare un sistema di registrazione delle chiamate in ingresso quale «idoneo ed efficace strumento di protezione, sia per i lavoratori interessati, sia per il patrimonio aziendale in

---

<sup>(152)</sup> È questo, ad esempio, il caso dell'integrativo AgustaWestland che subordina l'installazione di nuovi impianti e apparecchiature all'effettuazione a livello di sito un esame congiunto da concludersi entro dieci giorni lavorativi. Tale procedura è prevista anche per l'installazione presso le unità produttive e organizzative di strumenti e/o meccanismi che consentano una più adeguata regolamentazione e controllo degli accessi in azienda. Resta comunque inteso che l'attivazione e l'utilizzo dei suddetti strumenti non potrà comportare conseguenze di carattere disciplinare nei confronti dei lavoratori salvo i casi di dolo e colpa grave.

<sup>(153)</sup> Cfr. l'integrativo Ferrari che ha disciplinato un sistema di controllo difensivo del patrimonio materiale e immateriale, mediante un apposito Manuale di Sicurezza Informatica ed i sistemi di controllo automatico installati agli ingressi ed uscite dell'azienda. Nel primo caso si tratta di un'organica normativa di accesso e utilizzo delle informazioni aziendali, mentre nel secondo di attività e visite di controllo sui lavoratori.

<sup>(154)</sup> Nello specifico, in Ericsson Telecomunicazioni e Wind si è convenuta l'installazione sugli smartphone aziendali in uso di un'apposita applicazione in grado di inviare la posizione del personale tecnico, rilevata dal GPS, così da garantire una maggiore efficacia e celerità negli interventi tecnici ed assicurare un'elevata qualità del servizio offerto ai clienti.

<sup>(155)</sup> Cfr. Bpm, Deutsche Bank e Unipol.

relazioni ai danni diretti o indiretti che potrebbero derivare dalle contestazioni mosse dalla clientela».

#### 7.4. Pari opportunità

Oltre alla disciplina dettata dalla legge e dai CCNL, la materia delle pari opportunità è normalmente oggetto di regolamenti o codici aziendali unilaterali. La contrattazione aziendale è talvolta l'occasione per l'azienda di ribadire l'adesione al principio di pari opportunità <sup>(156)</sup> e richiamare i codici di condotta <sup>(157)</sup>. In alcuni casi, le parti concordano l'istituzione di organismi paritetici con competenze specifiche in materia <sup>(158)</sup>.

---

<sup>(156)</sup> Per esempio, secondo il testo dell'intesa Parmalat l'obiettivo annunciato consiste nel rimuovere ogni ostacolo alla parità tra uomo e donna, in primo luogo favorendo la genitorialità e quindi strumenti di conciliazione vita-lavoro, in secondo luogo le parti firmatarie si incontreranno per stilare un rapporto sulle pari opportunità, primariamente focalizzato su inquadramenti e retribuzioni, di cui sarà dato conto al Coordinamento delle RSU.

<sup>(157)</sup> Nel suo ultimo contratto aziendale la Bticino, ad esempio, in coerenza con i suoi valori di etica di comportamento sanciti nella "Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro", basata sul rispetto, sulla trasparenza e la fiducia tra le persone dell'azienda e di valorizzazione delle risorse umane, conferma il suo impegno nel promuovere le azioni necessarie ad evitare forme di discriminazione fondate sul sesso, età, origine etnica, ecc. e al contempo promuovere il superamento degli stessi stereotipi di genere.

<sup>(158)</sup> A titolo di esempio, la Bticino costituirà una Commissione di parità che avrà il compito di monitorare l'andamento del tasso di occupazione femminile in azienda e la crescita professionale di questa popolazione. In Coin viene assicurato un grande peso ad un'apposita Commissione paritetica per le pari opportunità formata da 3 membri scelti dall'azienda e 3 componenti designati invece nell'ambito delle rappresentanze sindacali. Nel merito, la Commissione così formata fornirà annualmente alle organizzazioni sindacali le informazioni relative all'impiego del personale femminile e ai percorsi formativi, potendo pure proporre «misure atte al miglioramento della tutela e della dignità delle lavoratrici anche proponendo iniziative formative e di sensibilizzazione [...] per conciliare vita-lavoro». L'integrativo Aon prevede l'istituzione di una speciale «commissione mista aziendale» formata da tre membri scelti dall'Azienda e tre dall'RSA per «rafforzare le condizioni per una significativa presenza» di donne in organico.

## 7.5. Responsabilità sociale d'impresa

Alcuni contratti aziendali richiamano le politiche aziendali di *corporate social responsibility*, di norma riguardanti le questioni ambientali e di garanzia dei diritti fondamentali dei lavoratori fissati nelle convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) <sup>(159)</sup>. Gli interventi della contrattazione aziendale in materia si concretizzano per lo più in clausole di stile e in impegni di carattere generico <sup>(160)</sup>. Benché non si tratti di un vero e proprio processo regolativo, ovvero di una contrattualizzazione della materia, ma di un mero rinvio a principi e valori che l'azienda ha, di norma, già codificato unilateralmente nei codici di condotta o nei codici etici <sup>(161)</sup>, in alcuni casi azienda e rappresentanze sindacali si sono spinte nella istituzione di organismi di controllo e monitoraggio dell'applicazione di tali regolamenti <sup>(162)</sup>.

## 7.6. Esternalizzazioni e appalti

Le disposizioni contrattuali concernenti il lavoro esternalizzato o in appalto riguardano normalmente due questioni: l'informazione e la con-

---

<sup>(159)</sup> Vedi gli integrativi Marzotto e Valentino.

<sup>(160)</sup> Nell'intesa Holcim, ad esempio, le parti sottolineano come la contrattazione aziendale ha cercato di formalizzare un giusto connubio tra esigenze aziendali e scelte di impatto socio-ambientale. A questo fine l'azienda riconosce l'opportunità di comportamenti socialmente responsabili e trasparenti «nel rapporto con il territorio e gli stakeholder», impegnandosi in un dialogo condiviso con tutti i soggetti interessati al sostegno dell'occupazione ed a strumenti di *corporate social responsibility*.

<sup>(161)</sup> L'accordo firmato in Mondelez, ad esempio, richiama il Codice di condotta aziendale, contenente «una serie di importanti regole che tutti i dipendenti devono seguire nello svolgimento delle loro attività», oltre ai suoi impegni in campo internazionale verso il sostegno a comportamenti etici e responsabili «nei confronti di tutte quelle figure che indipendentemente dalla loro collocazione geografica sono coinvolte nell'intera filiera di approvvigionamento delle materie prime». Su quest'ultimo punto l'integrativo aziendale riporta tutta una serie di iniziative globali già avviate cui le parti intendono comunque dar seguito, tra cui spiccano il progetto per la sostenibilità del cacao "Cocoa Life", con l'obiettivo di migliorare le condizioni di vita delle comunità agricole dedite alla produzione del cacao e combattere il lavoro minorile, e l'iniziativa "Coffee made Happy" che si pone il target di sostenere i piccoli produttori di caffè perseguendo un approvvigionamento sostenibile del 100% del caffè stesso utilizzato da tutti i marchi europei dell'ex gruppo Kraft.

<sup>(162)</sup> Cfr. l'integrativo aziendale Marzotto.

sultazione delle rappresentanze dei lavoratori in caso di ricorso a tali forme di organizzazione del lavoro; la formalizzazione dell'impegno per le aziende appaltanti di esigere dalle aziende appaltatrici il rispetto delle norme contrattuali del settore merceologico a cui appartengono le aziende appaltatrici stesse, e quello di tutte le norme previdenziali e antinfortunistiche. In un solo caso <sup>(163)</sup> è stato rinvenuto l'impegno dell'azienda nel periodo di vigenza dell'accordo a non esternalizzare le attività produttive e/o logistiche, in aggiunta alla precisazione che il personale in forza per il servizio di facchinaggio è sufficiente a soddisfare i livelli produttivi dell'impresa.

## 8. Parte normativa economica

Appartengono alla parte economica dei contratti aziendali le clausole a contenuto normativo che introducono diritti e obblighi dei lavoratori in materia retributiva e contributiva. Nel 69% del campione sono disciplinati elementi economici integrativi dei minimi tabellari definiti dal CCNL. Si specifica che dal calcolo restano escluse le clausole relative alle maggiorazioni per prestazioni di lavoro straordinario, notturno, domenicale o festivo, che integrano invece il dato relativo alla materia dell'orario di lavoro. Nel dettaglio, 367 contratti collettivi aziendali, pari al 61,2% del campione, disciplinano forme di retribuzione variabile e incentivante (c.d. premi di risultato), mentre 88 contratti, pari al 14,7% del totale, istituiscono, confermano o modificano elementi fissi della retribuzione (es. premi fissi, *una tantum*, superminimi collettivi, 14<sup>a</sup>, ecc.).

Nel campione di contratti collettivi considerato, accanto agli elementi accessori della retribuzione e ai trattamenti economici integrativi rispetto ai minimi retributivi definiti dal CCNL, sono state rinvenute clausole che prevedono sistemi di contribuzione da parte dei lavoratori a programmi di risanamento e gestione delle emergenze aziendali, ovvero forme di contribuzione all'attività sindacale anche da parte delle maestranze non sindacalizzate (c.d. quota contratto).

---

<sup>(163)</sup> Cfr. il contratto Renner.

## 8.1. Retribuzione

Tra gli elementi accessori della retribuzione possono distinguersi le voci a carattere continuativo e in cifra fissa riguardanti l'integrazione dei minimi contrattuali e altri trattamenti economici aggiuntivi (es. superminimi collettivi), le voci a carattere incentivante e variabile (es. i premi di risultato) e le maggiorazioni o indennità, sostitutive o integrative, di cui si è dato conto, ad esempio, con riferimento a taluni istituti dell'orario di lavoro (es. maggiorazioni per lavoro a turni).

### 8.1.1. Minimi retributivi e altri elementi economici

Le clausole sulle voci a carattere continuativo e in cifra fissa riguardano la introduzione, la conferma, la rimodulazione o la sospensione/cancellazione di superminimi collettivi o trattamenti *una tantum*. I contratti che introducono *ex novo* questi trattamenti economici ne forniscono solitamente la relativa disciplina normativa, prevedendo in alcuni casi trattamenti differenziati in ragione dei livelli di inquadramento <sup>(164)</sup>, oppure importi fissi e indifferenziati <sup>(165)</sup>.

### 8.1.2. Retribuzione incentivante

La retribuzione incentivante, nella forma del premio di risultato, è di gran lunga la materia più contrattata a livello aziendale. La finalità di tale voce retributiva è spiegata dall'accordo Hayes Lemmerz: «il premio di ri-

---

<sup>(164)</sup> Il contratto collettivo aziendale siglato in Lamborghini prevede ad esempio degli importi “una tantum”, variamente denominati: il CIP (competenze di integrazione professionale) ed i CGP (competenze di gestione del lavoro e polivalenza professionale) sono corrisposti in relazione ad anno e livello, per cui, ad esempio, un lavoratore di IV livello nel 2014 ha goduto di un importo dal valore pari a 48 euro, mentre un lavoratore di VI livello nel medesimo anno ha ricevuto un'erogazione “una tantum” pari a 68 euro; il CMC (competenze di miglioramento continuo), compreso tra i 48 ed i 78 euro sul triennio e comunque riservato ai dipendenti inquadrati dal V livello in poi.

<sup>(165)</sup> A titolo di esempio, l'integrativo Vodafone prevede un importo “una tantum” in chiave premiale, per tutto il personale in servizio, pari a mille euro lordi ed indifferenziato per livello inquadramentale. Inoltre, questo importo sarà garantito anche ai lavoratori assunti con contratto a tempo parziale, sebbene commisurato proporzionalmente alla durata effettiva della prestazione lavorativa.



sultato ha lo scopo di contribuire a massimizzare la partecipazione e il coinvolgimento dei collaboratori al conseguimento dei risultati aziendali; esso consiste in un'erogazione variabile connessa al conseguimento di obiettivi concordati tra le parti, misurati attraverso opportuni indicatori di performance». Il tema della partecipazione e del coinvolgimento dei lavoratori agli obiettivi d'impresa è dunque centrale in questa materia, ed è ormai considerato dalle aziende una leva strategica per realizzare vantaggi competitivi. Nell'ottica del miglioramento continuo delle performance aziendali, la Lucchini e le rappresentanze sindacali hanno concordato, ad esempio, sulla valenza strategica del coinvolgimento e della partecipazione di tutti gli addetti, diretti ed indiretti, nella realizzazione degli obiettivi individuati, al fine di vincere la sfida competitiva imposta dal mercato e produrre il miglioramento continuo di competitività e le riduzioni di costo che costituiscono il fondamento dell'istituto del premio di risultato. Secondo le parti, solo attraverso un sistema di miglioramento continuo, per il successo del quale non si può prescindere dal massimo coinvolgimento di tutte le maestranze e dal conseguente progresso delle performance aziendali, si possono produrre le riduzioni di costo e/o incrementi di ricavi che permettano di liberare risorse aggiuntive.

### **8.1.2.1. Obiettivi e indicatori del premio di risultato**

Il premio di risultato è determinato nella sua entità da importi predefiniti o da percentuali di aumento/diminuzione in relazione ai livelli raggiunti dall'indice del parametro preso a riferimento. Esistono molteplici tipologie di indicatori e algoritmi che integrano la struttura del premio: essi variano in termini di complessità e tipologia in funzione degli obiettivi aziendali, a loro volta funzione del tipo di processo produttivo, del tipo di prodotto e della tipologia di mercato di riferimento. Una macro distinzione può esser fatta tra indicatori di performance finanziaria (es. indici di redditività) e di efficienza produttiva e indicatori relativi alla qualità del lavoro, anche se occorre evidenziare la difficoltà nel tracciare una netta linea di demarcazione tra indicatori, in quanto questi risultano spesso essere rappresentati da una combinazione complessa di parametri e modalità di calcolo. La compartimentazione degli indicatori, dunque, non può essere effettuata in modo rigido: è difficile, ad esempio, attribuire nettamente alla categoria degli indicatori di redditività il rapporto fra fatturato e numero degli addetti. Il riferimento è senza dubbio ad un ele-

mento di tipo economico, espressione quindi della redditività, ma la forma del fatturato per addetto è anche espressione diretta della produttività.

L'esame dei contratti aziendali ha consentito di rilevare come dal campione risulti una maggiore incidenza dei parametri connessi alla produttività e redditività aziendale, sia in termini assoluti, ovvero sotto il profilo del raggiungimento di un fatturato pari o superiore ad una certa soglia in termini pecuniari, sia in termini di raffronto tra il fatturato stesso e numero delle ore lavorate in azienda (o dei dipendenti operanti nel medesimo contesto), ovvero in termini di incremento percentuale rispetto al volume d'affari dell'anno precedente a quello di riferimento del premio di risultato.

### *Produttività*

Gli indicatori di produttività utilizzati dalle aziende analizzate sono i più disparati: il volume prodotto spedito <sup>(166)</sup>, la quantità di ore lavorate <sup>(167)</sup>, la saturazione della produzione <sup>(168)</sup>, ecc. Il concetto di produttività

---

<sup>(166)</sup> L'indicatore di produttività definito dall'integrativo Liquigas, che pesa sull'importo totale del premio per il 31,5%, è stato individuato dalla parti nei volumi venduti, e cioè in relazione al «totale del GPL e GNL venduto nell'anno da Liquigas a clienti e rivenditori [...], espresso in tonnellate». Dato il valore di riferimento delle 308.620,7 tonnellate (media degli anni 2011, 2012 e 2013), per l'appunto quale valore obiettivo, il premio da erogare può oscillare tra un minimo del 60% ed un massimo del 120% dell'ammontare pattuito in relazione alla percentuale di conseguimento del valore obiettivo.

<sup>(167)</sup> Il premio di risultato della Fratelli Branca si caratterizza, ad esempio, per un parametro produttività differenziato per aree omogenee, in relazione alle quali cambia la definizione dello stesso: per l'area produttiva il parametro è dato dal rapporto litri totali/ore lavorate; per l'area export dal rapporto litri export/ore lavorate; per l'area marketing dal rapporto litri Italia/ore lavorate; per l'area vendite dal rapporto numero clienti solventi/ore lavorate; per l'amministrazione dal rapporto registrazioni processate/ore lavorate. L'obiettivo che prevede l'erogazione del 100% del premio produttività viene fissato di anno in anno in base al parametro dell'anno precedente, sicché «in caso di valori migliorativi del risultato per ogni punto di incremento il premio verrà erogato con incremento del 5%».

<sup>(168)</sup> L'integrativo 3Sun, ad esempio, rileva un indicatore di produttività dato dal numero di pannelli prodotti per giorno di lavoro, determinante una porzione del PdR pari al 30%. Nello specifico, le parti individuano quattro casi: se il numero di pannelli prodotti per giorno è di almeno 4.300 unità l'obiettivo è completamente raggiunto e il fattore applicato è del 30%; se il numero di pannelli per giorno è tra le 4.050 e le 4.300

del lavoro è ottenuto infatti come ammontare o valore di output prodotto sulla quantità di lavoro utilizzato; dove l'output prodotto può essere preso in termini di valore misura lorda o netta (valore aggiunto) oppure in termini di quantità e volumi prodotti e l'input lavoro può essere interpretato come numero di addetti o numero totale di ore lavorate.

### *Redditività*

Molteplici i casi di parametri individuati in funzione della redditività della produzione aziendale, come nelle ipotesi in cui la erogazione del premio è risultata subordinata al superamento di un certo valore assoluto di MOL – Margine Operativo Lordo (valore della produzione, dedotti i costi della produzione) <sup>(169)</sup>, oppure del rapporto tra MOL e valore lordo della produzione. Tra gli indicatori più ricorrenti figura l'EBITDA (Earnings before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization, e cioè l'utile prima degli interessi passivi, delle imposte, delle svalutazioni e degli ammortamenti) nell'anno di riferimento del premio di risultato oppure in relazione al fatturato <sup>(170)</sup>.

---

unità il fattore diminuisce e si attesta al 24%; se il numero di pannelli per giorno è tra le 3.800 e le 4.050 unità il fattore è del 20%; infine, se il numero di pannelli prodotti per giorno è inferiore a 3.800 il fattore è dello 0% e non viene erogata la porzione di premio. Per il calcolo del numero di pannelli prodotti per giorno non si computano le giornate previste come non lavorative e le giornate in cui si è verificato un fermo della produzione dovuto a cause di forza maggiore.

<sup>(169)</sup> In Hera parte del premio di risultato (il 50% dell'ammontare totale) è collegata ad un indicatore di redditività. Nello specifico, «la redditività sarà assegnata per intero al raggiungimento dell'obiettivo di MOL, così come desunto dal bilancio consolidato di gruppo». Per risultati inferiori al previsto e fino al 75% del MOL, si avrà una decurtazione lineare del premio per interpolazione lineare fino a zero, mentre per risultati maggiori al previsto si avrà un incremento per interpolazione lineare fino al massimo di un 10% in più della cifra prevista.

<sup>(170)</sup> Nell'integrativo Vodafone il premio di risultato è commisurato per il 40% all'EBITDA. Nel merito, se il risultato è inferiore al 95% del target viene erogato lo 0% della base, se il risultato è compreso tra il 95% ed il 105% del target il premio pagato è proporzionalmente compreso tra il 95% ed il 105% della base, mentre se il risultato è maggiore del 105% del target il premio pagato sarà pari al 105% della base. Oltre a questo le parti hanno convenuto che qualora il valore del risultato fosse inferiore al 90% dell'EBITDA target l'intero *payout* del PdR verrebbe azzerato.

## Qualità

In altri casi, i parametri al cui rispetto è stata subordinata l'erogazione del premio di risultato sono risultati individuati con riguardo alla qualità del lavoro svolto dai singoli <sup>(171)</sup> e alla qualità della produzione, sia in termini assoluti <sup>(172)</sup>, sia in termini di rapporto con altri parametri suscettibili di consentire una valutazione dinamica in tal senso. Quest'ultimi, possono essere suddivisi in parametri relativi alla qualità interna e indici relativi alla qualità esterna. La prima (qualità interna) è commisurata all'output del processo produttivo (per esempio la riduzione degli scarti e la riduzione "del prodotto non conforme", ovvero alla qualità del processo produttivo) <sup>(173)</sup>, mentre la seconda fa riferimento alla *customer satisfaction*, ovvero alla percezione che il cliente ha del prodotto e del servizio <sup>(174)</sup>. Tra gli indici compresi in quest'ultima categoria figurano, ad esempio, quelli legati ad obiettivi di riduzione dei reclami dei clienti, puntualità delle consegne <sup>(175)</sup> oppure i questionari somministrati alla clientela per la determinazione di veri e propri indici di soddisfazione.

---

<sup>(171)</sup> Vedi, ad esempio, il premio professionalità della TenarisDalmine, descritto *supra*, § 5.2.

<sup>(172)</sup> Ad esempio, mantenimento della certificazione, già rilasciata dal competente ente certificatore, di conformità del sistema di qualità aziendale alla norma UNI EN ISO 9000 o 9001 o 9004, come previsto dal contratto Siemens e da quello della Baumann.

<sup>(173)</sup> Le parti dell'integrativo Ontex, ad esempio, hanno pattuito un indicatore di qualità legato agli scarti, con un peso del 35% sull'importo totale del premio di risultato. Gli obiettivi per il parametro scarti sono, in particolare, 2,80% per il 2014, 2,70% per il 2015 e 2,60% per il 2016, ove con un risultato pari od inferiore all'obiettivo per l'anno considerato sarà erogato il 100% dell'ammontare disponibile, con risultato compreso tra l'obiettivo ed il 7% l'importo è calcolato ed erogato in misura proporzionale, mentre con risultato superiore alla soglia del 7% l'importo erogato è pari a 0.

<sup>(174)</sup> In Telecom, ad esempio, una quota del premio di risultato è correlata all'indicatore *Customer Satisfaction*, rilevato annualmente dal bilancio di gestione dell'esercizio della società per l'anno di riferimento, con un peso del 20% sul premio di risultato complessivo, mentre in Fastweb, per il triennio 2014-2016 management aziendale e organizzazioni sindacali hanno concordato un premio di risultato composto per il 20% dal *Net Promoter Score* (NPS). Si tratta di un indicatore di qualità e soddisfazione del cliente, costruito su rilevazioni che consentano un «monitoraggio della soddisfazione del cliente in maniera costante e continuativa». L'intesa precisa anche che per garantire l'imparzialità dei risultati la società di avvarrà di un istituto di ricerca esterno (Sand Siv), al quale sarà per l'appunto affidata la rilevazione statistica del parametro in questione.

<sup>(175)</sup> Le parti dell'integrativo Nolan hanno concordato di legare parte del premio ad

### *Assenteismo*

Si riscontra poi un certo numero di premi di risultato contenenti indicatori legati al contenimento del tasso di assenteismo che compaiono in molti casi nella veste di indici correttivi di adeguamento del premio di risultato complessivo per la determinazione del premio individuale, oppure come parametri diretto alla determinazione del premio di risultato complessivo. Con riguardo al primo caso, il coefficiente moltiplicatore correttivo, si distingue a sua volta a seconda della sua strutturazione in tre tipologie: il premio presenza (che interviene aumentando il premio di risultato al raggiungimento dell'obiettivo e lascia inalterato il premio altrimenti) <sup>(176)</sup>, la penalità per assenza (che interviene diminuendo il premio complessivo in corrispondenza di certe soglie di eventi di assenza e lascia inalterato il premio altrimenti) <sup>(177)</sup> e il correttivo proporzionale in funzione della presenza e dell'assenza (che agisce in entrambe le direzio-

---

un particolare indicatore di qualità *Time to Market* (T2M), finalizzato a misurare la capacità dell'intera organizzazione di rispondere ai bisogni di soddisfazione della clientela e coerentemente costituito dal tempo che intercorre tra il momento in cui l'impresa riceve un certo input dal mercato ed il momento in cui essa reagisce. Semplificando un sistema che è nel concreto complesso, l'indice di qualità così definito è dato dal rapporto tra la quantità spedita da ogni singola bolla (diretta e indiretta), moltiplicata per il numero di giorni impiegati nella spedizione, e la quantità totale spedita.

<sup>(176)</sup> Al premio pattuito in Pirelli si applica un "Correttivo individuale di presenza", ovvero un coefficiente variabile tra 0,75 e 1,105 «applicato alla configurazione massima del premio consuntivato a fine esercizio» secondo una scala parametrica costruita su indicatori di assenteismo per malattia (escluse le giornate di ricovero ospedaliero certificate). Nel merito, a 0 assenze nel corso del periodo di riferimento corrisponderà il coefficiente massimo di 1,105, e così via sino al livello più basso del coefficiente di ragguglio (0,75) nel caso di un qualsiasi numero di giorni di assenza dovuti però ad oltre 3 casi.

<sup>(177)</sup> Il premio di competitività pattuito in Ferrari è riproporzionato individualmente «tenendo conto delle ore non lavorate rispetto alle ore teoriche di calendario lavorativo». A titolo esemplificativo, attenendosi alle tabelle concordate, per il 2014 ad un numero di ore di assenza (dal 1° gennaio al 31 dicembre) compreso tra 1 e 64 si corrisponde il 100% del premio, ad un numero compreso tra 65 e 128 l'85%, ad un numero compreso tra 129 e 200 l'80%, oltre le 200 ore di assenza si corrisponde il 75% del premio. Non sono computate quali ore di assenza quelle dovute a ferie, PAR, assemblee sindacali retribuite, permessi sindacali retribuiti, infortuni sul lavoro e permessi ex l. n. 104/1992.

ni, diminuendo/aumentando il premio in funzione dell'assenza/presenza)<sup>(178)</sup>.

### *Sicurezza*

Sono ricorrenti inoltre forme di retribuzione incentivante volte a contenere il numero degli infortuni o, più in particolare, a garantire il corretto utilizzo dei dispositivi di protezione individuale, dei comportamenti e delle procedure di sicurezza. Tra quelli maggiormente ricorrenti figurano gli indicatori che rappresentano il numero di incidenti avvenuti in un periodo (anno) riferiti alle ore lavorate (presenza del personale) tenendo in considerazione la durata/gravità del/degli incidenti/e. Altre tipologie di parametri, quali il LWDIF (Lost Working Days Injury Frequency) tengono invece conto del numero di infortuni che hanno causato un tot di giornate di lavoro perse (es. Novelis)<sup>(179)</sup>, mentre alcuni contratti utilizzano sistemi di *auditing*<sup>(180)</sup>. Altri contratti ancora, infine, fanno

---

<sup>(178)</sup> L'integrativo 3 Italia prevede che per ogni venti giorni di assenze effettuate a qualsiasi titolo (salvo il caso di ferie, ROL, permessi per festività soppresse, congedi di maternità, permessi ex l. n. 104/1992, infortuni sul lavoro ovvero ricoveri ospedalieri) sarà applicata la detrazione di un dodicesimo dell'importo del premio di risultato. Oltre a questo, l'ammontare del premio sarà ulteriormente ridotto nella misura dell'1% per ogni singolo giorno di assenza successivo ai primi cinque. Le quote così non erogate verranno ripartite e distribuite in importi uguali ai dipendenti che non hanno avuto alcun decurtamento dovuto ad assenze.

<sup>(179)</sup> Ad esempio, in Pittway Tecnologica, azienda del gruppo Honeywell, il premio di risultato è valutato anche in relazione all'indice *Total Case Incident Rate* (TCIR), il quale esprime il numero di infortuni registrati e viene rapportato ai target stabiliti dall'azienda. Ad esempio, se il risultato rispetto al target aziendale è inferiore all'80% non viene corrisposta alcuna quota, se esso è compreso tra l'80% e il 94,99% viene erogato il 45% della relativa quota, e così via sino al perseguimento del valore corrispondente al target o oltre, per cui viene corrisposta la totalità (il 100%) della quota di riferimento pattuita.

<sup>(180)</sup> In Riso Gallo, le parti hanno pattuito un parametro del premio di risultato legato alla sicurezza, e cioè relazionato al «grado di rispetto delle norme di sicurezza ed [...] indicizzato [...] al numero di non conformità rilevate durante due sopralluoghi annuali negli stabilimenti condotti da un gruppo di persone formato da: RLS, RSPP, il consulente esterno in materia di sicurezza ed il direttore di produzione con delega in materia di sicurezza». Più nel merito, nel caso di nessuna «non conformità» viene corrisposto un premio annuale di 55 euro, nel caso di una sola «non conformità» rilevata il premio scende a 50 euro, nel caso di 2 «non conformità» vengono corrisposti 44 euro, ecc. sino all'ultimo livello cui corrisponde la rilevazione di 10 o più «non conformità» e, coerentemente, nessuna erogazione. In Esso Italia le parti firmatarie dell'accordo, «con l'obiettivo di garantire il mantenimento del massimo livello di attenzione posta a tutti gli

rientrare nel calcolo del premio anche la previsione di incidenti e infortuni nell'analisi dei rischi piuttosto che il numero di ore effettivamente dedicate alla formazione per la sicurezza <sup>(181)</sup>.

### *Altri indicatori*

In alcuni casi, seppur sporadici, management aziendale e organizzazioni sindacali legano il premio di risultato a piani di smaltimento delle ferie o dei permessi, a maggior ragione nei casi in cui i residui in capo ai lavoratori risultano eccessivi. Un esempio è rappresentato dall'integrativo aziendale concluso in Mellin, ove sul totale del premio di risultato viene dato peso, per il 30%, allo smaltimento delle ferie e dei permessi per la riduzione dell'orario di lavoro (ROL), sicché le parti hanno concordato delle fasce cui corrisponde una determinata percentuale della quota pattuita: alla migliore delle ipotesi (saldo tra -24 e 0) corrisponde una percentuale del 120%, mentre alla fascia "Ore ferie e ROL residue" da 33 a 47 la percentuale del premio è dell'85%. In Altran, analogamente, ai dipendenti è riservato un apposito ammontare premiante legato a ROL ed ex festività. Nel merito, se le ore medie residue per dipendente non superano le 60 si applica un moltiplicatore del 120% alla somma concordata; se le ore residue per dipendente sono tra le 60 e le 77, il moltiplicare è del 100%; se le ore medie residue per dipendente sono comprese tra 77 e 90,

---

aspetti concernenti la sicurezza preventiva e, conseguentemente, la consapevolezza di tutto il personale alle problematiche ad essa connesse», hanno pattuito un indicatore di sicurezza basato sui risultati medi degli *assessments* di sicurezza: se il voto medio è pari o inferiore a 3,30 si applica alla relativa quota un moltiplicatore del 75%, se il voto medio è compreso tra 3,31 e 3,40 il moltiplicatore arriva al 90%, e così via sino all'ipotesi migliore (valore medio degli *assessments* sulla sicurezza superiore a 3,70 e moltiplicatore applicato del 125%).

<sup>(181)</sup> È per entrambe le ipotesi il caso dell'apposito premio prevenzione per la sicurezza (PPS) convenuto in TenarisDalmine. Nel merito, management aziendale e organizzazioni sindacali hanno previsto di legare il 15% dell'ammontare premiante ad un indicatore "analisi dei rischi", a sua volta relazionato a due obiettivi: «gli eventi connessi a infortuni o incidenti siano contemplati almeno al 90% delle A.d.R.» e, in secondo luogo, «ogni A.d.R. o revisione della stessa veda la partecipazione di almeno il 50% degli operatori interessati». Il PPS è altresì legato per un ulteriore 15% alla formazione per la sicurezza, e cioè al numero medio di ore di formazione di sicurezza svolte pro capite, ottenute sommando la classica formazione in aula alle iniziative di reparto (il target fissato dalle parti, nello specifico, è di 20 ore annue).

viene corrisposto l'85% del premio; se, infine, le ore residue in capo al lavoratore sono più di 90 il moltiplicatore decresce ulteriormente al 70%.

### 8.1.2.2. Ulteriori clausole sul premio di risultato

Accanto alla definizione dei parametri per la misurazione degli obiettivi al cui raggiungimento è subordinata l'erogazione del premio e alla definizione dell'entità dello stesso, sono previste clausole sulle modalità e tempistiche di corresponsione degli importi e clausole riguardanti l'informativa alle RSU sui dati connessi all'andamento dei parametri.

#### *Modalità e tempistiche di corresponsione*

Quanto al primo aspetto, la contrattazione aziendale stabilisce normalmente la data di verifica del raggiungimento degli obiettivi concordati e quella di erogazione del premio, eventualmente calendarizzandone la frequenza nel caso di corresponsione a quote multiple (es. per trimestri, quadrimestri, semestri).

#### *Informativa*

L'informativa alle RSU sugli andamenti dei parametri connessi al premio di risultato fornita dall'azienda si realizza in incontri la cui programmazione è definita nei contratti collettivi. Normalmente il confronto ha ad oggetto l'andamento dei risultati, l'analisi relativa ai miglioramenti delle performance registrate dai parametri, nonché la verifica circa possibili modifiche organizzative a supporto dell'effettività dell'intesa raggiunta, ma chiaramente i modelli, così come le tempistiche, variano in funzione del tipo di premio e del sistema di relazioni industriali.

#### *Campo di applicazione*

In alcuni contratti collettivi è specificato il campo di applicazione soggettivo del premio di risultato, con particolare riferimento alle tipologie contrattuali ricomprese o escluse dal sistema di retribuzione incentivante, oppure in relazione all'anzianità di servizio dei lavoratori beneficiari. Normalmente il sistema premiante copre l'intera forza lavoro, ma talvolta i rapporti a termine e in somministrazione, così come gli appren-



distati, restano esclusi dal campo di applicazione del premio di risultato. In altri casi, i lavoratori sono inseriti nel sistema di retribuzione incentivante dal momento dell'assunzione oppure gradualmente, ovvero a seguito della maturazione di alcuni mesi o anni di anzianità.

### *Altre clausole*

Sono presenti inoltre clausole che disciplinano le modalità di corresponsione del premio nei casi di nuove assunzioni o cessazioni dei rapporti di lavoro nel corso dell'anno di maturazione. Sono ricorrenti le pattuizioni in forza delle quali le parti si danno espressamente atto che le erogazioni economiche del premio sono state quantificate forfettariamente, negli importi variabili indicati, comprendendovi i riflessi su tutti gli istituti indiretti e differiti, contrattuali e/o legali, ivi compreso, in attuazione di quanto previsto dal secondo comma dell'art. 2120 c.c., il TFR. Alcuni contratti considerano l'incidenza delle somme del premio di risultato ai fini dell'accantonamento del trattamento di fine rapporto, mentre altri ne prevedono esplicitamente l'esclusione dalla relativa base di calcolo (es. Abb). Si segnala infine la presenza di clausole di salvaguardia in caso di investimenti nel corso di vigenza del premio e clausole sulla detassazione e decontribuzione delle somme erogate a titolo di retribuzione incentivante.

## **8.2. Riduzione del costo del lavoro e contributi economici dei lavoratori**

Nel campione di contratti aziendali considerato, sono state rinvenute misure di riduzione del costo del lavoro attuate attraverso operazioni di riallineamento che, rispetto a contratti aziendali divenuti nel tempo troppo onerosi in relazione alle mutate condizioni di mercato, mirano a ridurre il differenziale tra gli elementi economici pattuiti in azienda e quelli stabiliti dalla contrattazione collettiva di rilevanza nazionale (c.d. *slittamento salariale*). Appartengono a questa classe di concessioni anche le misure finalizzate ad una maggiore corrispondenza tra salari e produttività, come quelle riguardanti le forme di retribuzione incentivante.

### 8.2.1. Forme di solidarietà e interventi diretti sul costo del lavoro

Le forme più significative di concessioni sindacali si realizzano in interventi diretti sul costo del lavoro e in contributi di solidarietà da parte dei lavoratori che, a fronte di situazioni sfavorevoli di mercato o crisi di carattere strutturale, sono chiamati a concorrere al sostentamento dei piani di ristrutturazione aziendale, al mantenimento dell'occupazione o al sostegno al reddito dei lavoratori in cassa integrazione.

In particolare, soprattutto nel settore metalmeccanico, sono state riscontrate tre tipi di misure: 1) introduzione di un salario di ingresso per i neoassunti <sup>(182)</sup>; 2) sospensione, rateizzazione, riduzione o cancellazione degli elementi economici derivanti da contrattazione aziendale, incluse maggiorazioni, superminimi, premi e quattordicesima <sup>(183)</sup>; 3) flessibilizzazione dei premi, ovvero trasformazione di premi fissi in premi variabili <sup>(184)</sup>. Da segnalare, infine, una clausola rinvenuta nell'integrativo Gsi,

---

<sup>(182)</sup> Diverse aziende metalmeccaniche (es. Marcegaglia, N&W, Hayes Lemmerz) e della distribuzione (es. Ikea) hanno pattuito col sindacato un regime progressivo di applicazione degli istituti economici per i lavoratori neoassunti quale condizione per l'assunzione di nuovo personale o per la conferma in servizio dei lavoratori atipici.

<sup>(183)</sup> Gli accordi Rono e Fonderie Mazzucconi, ad esempio, prevedono la sospensione e temporanea disapplicazione dei trattamenti economici e normativi del contratto aziendale, nonché il differimento di 12 mesi della seconda e della terza *tranche* degli aumenti salariali derivanti dalla contrattazione nazionale, secondo quanto previsto dall'ultimo rinnovo del CCNL Metalmeccanici. Alla Sisme invece, le rappresentanze sindacali hanno accettato un piano di riduzione dei costi da effettuare attraverso una quota mensile di eventuale mancata erogazione in busta paga da applicare sulla retribuzione lorda individuale. Il piano prevede diverse opzioni per la riduzione del costo del lavoro, tra cui la possibilità di un minore accantonamento del TFR. Alla Ballarini, infine, per rispondere ad esigenze di competitività, direzione d'azienda e rappresentanze sindacali hanno concordato l'abolizione delle maggiorazioni previste dalla contrattazione aziendale per turni e lavoro festivo, operando un riallineamento rispetto alla disciplina del CCNL.

<sup>(184)</sup> Alcuni contratti prevedono il passaggio da premi fissi o a basso coefficiente di variabilità, a premi di risultato totalmente variabili, collegati a indici di produttività, redditività e qualità del lavoro. Si tratta dei contratti aziendali Baumann, Taiocchi, Aida, Leali e Hayes Lemmerz. La ristrutturazione dei premi di risultato è nella maggior parte dei casi associata a nuovi investimenti e a incrementi produttivi, necessari ad intercettare nuove opportunità di mercato. La funzione motivazionale del premio viene in questi casi centrata su specifici obiettivi di mercato, rispetto ai quali l'azienda potrà permettersi o meno, al termine del periodo di programmazione finanziaria, incrementi del costo del lavoro per unità di prodotto.

azienda specializzata nella produzione di ceramiche per arredamenti, in forza della quale per l'arco di vigenza dell'accordo, gli elementi utili alla maturazione del trattamento di fine rapporto incideranno nel calcolo dello stesso nella misura del 50% del loro valore.

### 8.2.2. Quota contratto

In ragione dell'attività di rappresentanza sindacale svolta in azienda e negli interessi dell'intera forza lavoro, sulla scorta delle esperienze di contrattazione nazionale, alcuni contratti collettivi richiedono ai lavoratori non sindacalizzati una c.d. "quota contratto", in qualità di quota servizio e spese per la gestione del rinnovo contrattuale. Tale contribuzione ha sempre carattere volontario e può essere richiesta, con un modulo che consente al lavoratore di accettare o rifiutare la quota straordinaria, in favore delle organizzazioni sindacali territoriali firmatarie del contratto<sup>(185)</sup>, oppure in favore delle RSU<sup>(186)</sup>. Un caso particolare è rappresentato dall'accordo raggiunto in Demaflex, ove le parti convengono che le disposizioni contrattuali si applicano solo ai lavoratori che accettano una trattenuta dell'1% sul minimo retributivo tabellare, dal momento della stipula sino alla scadenza dell'intesa stessa.

---

<sup>(185)</sup> Come nel caso della Ballarini Paolo & Figli, della Fenice, della Interpump Group, della Iseo Serrature e della Sematic.

<sup>(186)</sup> Come nel caso della N&W e della Rulli Rulmeca.