

## Sezione III

# STRUTTURA E CONTENUTI DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA AZIENDALE

SOMMARIO: *Descrizione del campione di contratti aziendali e quadro di sintesi.* – 1. Premesse ai rinnovi. – 1.1. Contesto industriale e obiettivi negoziali. – 2. Politiche attive per la valorizzazione del lavoro e la gestione negoziata dell’organizzazione del lavoro. – 2.1. Diritto all’apprendimento e alla formazione permanente. – 2.2. Inquadramento e professionalità. – 2.2.1. Mappatura e valorizzazione della professionalità. – 2.3. Orario e organizzazione del lavoro. – 2.3.1. Istituti dell’orario di lavoro e flessibilità organizzativa. – 2.3.1.1. Regimi di orario a turni. – 2.3.1.2. Regimi di orario flessibili. – 2.3.1.2.1. Orario plurisettimanale e banca delle ore. – 2.3.1.3. Il lavoro straordinario. – 2.3.1.4. Flessibilità dell’orario in entrata e uscita. – 2.3.1.5. Pause e servizio mensa. – 2.3.1.6. Ferie, festività e fermate collettive. – 2.3.2. Assenza, permessi e congedi. – 2.3.3. Trasferta e missioni. – 2.4. Ambiente, salute e sicurezza. – 2.5. Impianti audiovisivi e altre apparecchiature. – 2.6. Pari opportunità. – 2.7. Responsabilità sociale d’impresa. – 3. Flessibilità del rapporto di lavoro. – 3.1. Flessibilità in entrata e mercato del lavoro. – 3.1.1. Politiche occupazionali. – 3.1.1.1. Diritto di precedenza. – 3.1.1.1.1. Bacini delle professionalità. – 3.1.1.2. Clausole di stabilizzazione. – 3.1.1.3. Limiti al ricorso ai contratti c.d. “atipici”. – 3.1.2. Tipologie contrattuali. – 3.1.2.1. Contratto a termine e somministrazione. – 3.1.2.2. Part-time. – 3.1.2.3. Apprendistato e stage. – 3.1.2.4. Telelavoro e *smart working*. – 4. Appalti. – 5. Welfare contrattuale. – 5.1. Congedi e permessi per la conciliazione vita-lavoro. – 5.2. Assistenza previdenziale complementare. – 5.3. Assistenza sanitaria integrativa. – 5.4. Anticipazione del TFR. – 5.5. Borse di studio. – 5.6. Asili nido. – 5.7. Buoni pasto. – 5.8. Erogazioni in conto welfare. – 6. Politica salariale. – 6.1. Minimi retributivi e altri elementi economici. – 6.1.1. Erogazioni in cifra fissa. – 6.1.2. Trattamenti economici e maggiorazioni. – 6.2. Retribuzione incentivante. – 6.2.1. Obiettivi e indicatori del premio di risultato. – 6.2.1.1. Produttività. – 6.2.1.2. Redditività. – 6.2.1.3. Qualità. – 6.2.1.4. Assenteismo. – 6.2.1.5. Sicurezza. – 6.2.1.6. Professionalità. – 6.2.1.7. – Altri indicatori: smaltimento ferie e “obiettivi verdi”. – 6.2.2. Ulteriori clausole sul premio di risultato. – 6.3. Riduzione del costo del lavoro e contributi economici dei lavoratori. – 7. Partecipazione organizzativa. – 7.1. Organismi paritetici, informazione e consultazione. – 7.2. Prerogative sindacali. – 7.2.1. Rappresentanze aziendali e tecnologia. – 7.2.2. Informativa sindacale ai neoassunti. – 7.2.3. Prerogative sindacali e produttività. – 8. Regole. – 8.1. Le clausole di tregua sindacale. – 8.2. Procedure di raffreddamento. – 8.3. Strumenti sanzionatori. – 8.4. Le clausole di inscindibilità. – 8.5. Clausole di riservatezza, durata e ultrattività.

## ***Descrizione del campione di contratti aziendali e quadro di sintesi***

### *Il campione di riferimento*

Come per gli altri livelli contrattuali, la chiave di analisi degli istituti dei contratti aziendali sottoscritti nel 2015 è svolta alla luce dell'accordo di Cgil, Cisl e Uil per un moderno sistema di relazioni industriali, al fine di verificare l'aderenza della prassi contrattuale alle prospettive di riforma promosse dalle tre confederazioni sindacali. L'analisi è svolta su un campione di 315 contratti integrativi aziendali sottoscritti a livello di gruppo, azienda, stabilimento o reparto <sup>(1)</sup>, con riferimento a 23 settori dell'economia <sup>(2)</sup>.

### *I punti chiave dell'analisi*

- In linea con quanto emerso nel triennio 2012-2014, anche nel 2015 molte intese inquadrano il rinnovo contrattuale nel difficile scenario economico, guardando alle relazioni industriali e alla 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.
- Il tema della crisi sembra tuttavia lasciare il passo ad un approccio negoziale meno emergenziale e più consapevole del valore di creare, attraverso la leva contrattuale, condizioni di continua adattabilità delle strutture produttive e di flessibilità.
- Gli accordi analizzati sono tutti complementari e non alternativi al CCNL, eccezion fatta per il rinnovo del contratto collettivo del gruppo FCA.

---

<sup>(1)</sup> Sono esclusi dal campione i c.d. accordi "gestionali" (e cioè, a titolo di esempio, attivazione della cassa integrazione o contratti di solidarietà).

<sup>(2)</sup> Agro-alimentare; industria alimentare; calzature; cemento; chimico-farmaceutico; comunicazione; credito e assicurazioni; edilizia; elettrici; energia e petrolio; gas-acqua; gomma-plastica; legno; metalmeccanico; multiservizi e pulimento; occhiali; pelle e cuoio; servizi di igiene e ambientali; terziario, distribuzione e servizi; tessile; trasporti; turismo; vetro.

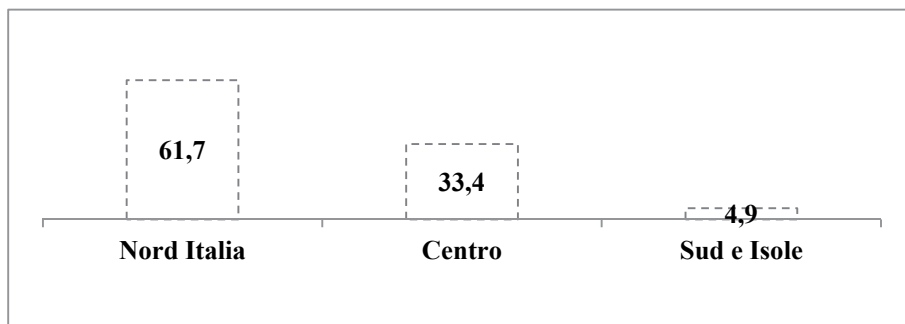
- Si riscontra una significativa varietà regolativa, dovuta alle differenze che caratterizzano le realtà in cui gli accordi sono negoziati.
- Gli interventi della contrattazione aziendale sono generalmente migliorativi e rispettosi delle condizioni del CCNL o della legge. Sono diffuse previsioni adattive e specificative dei principi generali fissati dal CCNL o dalla legge, ma raramente si registrano deroghe in senso stretto.
- Con diversa intensità negoziale, le materie richiamate dal documento di Cgil, Cisl e Uil sono tutte oggetto di regolazione nel complesso dei rinnovi dei CCNL del 2015, con la rilevante eccezione dei seguenti temi: flessibilità in uscita, mansioni, partecipazione alla *governance* e partecipazione finanziaria.
- Al pari di quanto rilevato per i contratti nazionali, e a prescindere dall'essere contrattati, rispetto ad alcuni istituti si registra però un certo scollamento tra gli intenti programmatici delle confederazioni sindacali e la prassi contrattuale. Questo vale soprattutto rispetto ai temi degli appalti e della politica salariale.
- Presente nel 79% dei contratti aziendali, la retribuzione è la materia più regolata dalla contrattazione aziendale. Molti dei premi di risultato, tuttavia, presentano ancora un basso grado di variabilità e difficilmente possono candidarsi a svolgere una vera e propria funzione di incentivo dei lavoratori e stimolo alla crescita. A ciò deve aggiungersi il dato di una diffusa presenza di incrementi economici corrisposti in cifra fissa.
- L'orario di lavoro è di gran lunga la materia che presenta la migliore qualità, ampiezza e profondità regolativa nella contrattazione aziendale. Poco diffuse sono tuttavia le forme flessibili di gestione dell'orario, ora incentivate dal *Jobs Act* che le ha rese propedeutiche all'accesso agli ammortizzatori sociali.
- Significativo inoltre il ruolo svolto dalla contrattazione aziendale nella regolazione del mercato del lavoro, con particolare riguardo alle tipologie contrattuali. In materia le previsioni della contratta-

zione aziendale sono adattive del quadro legale e settoriale alle specificità aziendali.

- Dinamica è anche la contrattazione decentrata in materia di partecipazione organizzativa, specie con riferimento ai diritti di informazione e consultazione, e ai comitati paritetici con funzioni specifiche in materia di formazione, pari opportunità e sicurezza.
- Anche il welfare contrattuale presenta una discreta diffusione, con misure riguardanti prevalentemente la disciplina dei permessi, e i trattamenti integrativi in materia di previdenza e assistenza sanitaria integrativa. Ciononostante, a parte per le aziende di grandi dimensioni, la materia non sembra ancora avere assunto una posizione di particolare rilievo nella contrattazione aziendale.
- Gli interventi contrattuali in materia di appalti riguardano normalmente l'informazione e la consultazione delle rappresentanze dei lavoratori in caso di ricorso a tali forme di organizzazione del lavoro e della produzione. Non c'è traccia delle misure proposte da Cgil, Cisl e Uil riguardanti, ad esempio, la previsione di clausole sociali, così come l'unificazione della rappresentanza o l'applicazione del contratto collettivo prevalente.

### *Distribuzione geografica del campione*

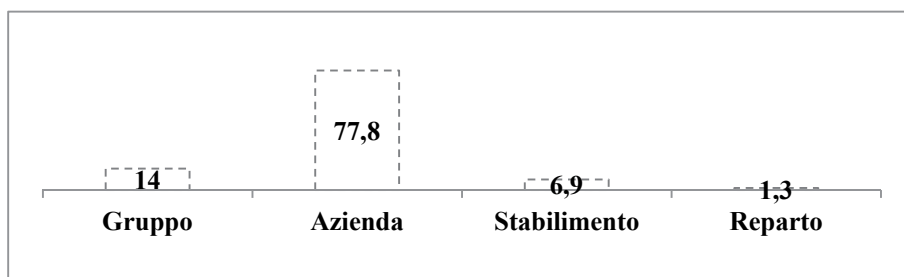
Con riferimento a quanto rilevato nel precedente rapporto, la distribuzione geografica del campione mostra una **prevalenza meno netta di accordi siglati nelle regioni del Nord Italia** (61,7%), a fronte di un aumento delle intese sottoscritte nelle regioni del Centro (33,4%). Nella macro area Sud e isole, invece, si conferma una bassa frequenza contrattuale (4,9%).

**Grafico 1:** Distribuzione geografica del campione di contratti aziendali (%)

Fonte: Data base ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

### *Livelli contrattuali*

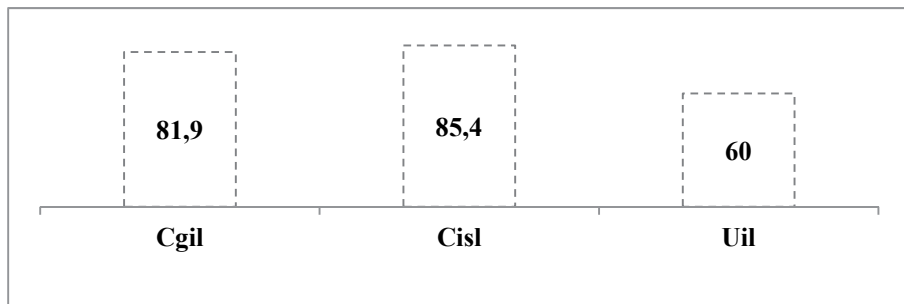
Sul totale del campione di 315 contratti collettivi aziendali, **la maggior parte delle intese è stata siglata a livello di azienda (77,8%)**. In ordine di frequenza, seguono gli accordi sottoscritti a livello di gruppo (14%), di stabilimento (6,9%) e di reparto (1,3%). Si tratta di un importante indice di complessità dell'articolazione degli assetti contrattuali, che mette in luce il **carattere meramente convenzionale della regola sui due livelli negoziali**. In effetti, se è vero che nella maggior parte dei casi i diversi livelli "aziendali" risultano tra loro alternativi, sono stati riscontrati diversi sistemi di contrattazione decentrata che presentano ulteriori gradi di articolazione tra livelli, tra loro complementari e non alternativi. Tale evidenza risulta fortemente in linea con l'indicazione programmatica del documento di Cgil, Cisl e Uil di riconoscere «la possibilità di effettuazione della contrattazione a livello aziendale, di gruppo, di sito, di unità produttiva/operativa».

**Grafico 2:** Livelli contrattuali (%)

Fonte: Data base ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

### *Parti firmatarie*

In aumento rispetto allo scorso triennio, il 34% delle intese sono state siglate con l'assistenza delle organizzazioni datoriali di riferimento. Sul versante sindacale, nel 2015 **le organizzazioni che hanno sottoscritto il maggior numero di accordi sono le federazioni settoriali della Cisl**, firmatarie dell'85,4% dei contratti collettivi considerati, seguite a poca distanza dalle federazioni settoriali della Cgil (firmatarie dell'81,9% delle intese). La Uil risulta firmataria del 60% delle intese, mentre la Ugl approssimativamente del 12,4%.

**Grafico 3:** Frequenza contrattuale per sigla sindacale nel campione di contratti aziendali (%)

Fonte: Data base ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

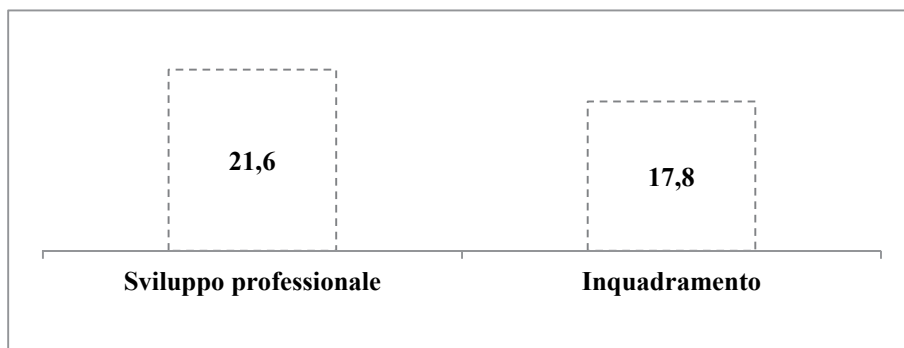
*Politiche attive per la valorizzazione del lavoro e gestione negoziata dell'organizzazione del lavoro*

La materia delle politiche attive per la valorizzazione del lavoro e la gestione negoziata dell'organizzazione del lavoro, così come definita dall'accordo Cgil, Cisl e Uil, trova corrispondenza nella contrattazione aziendale nei seguenti istituti: formazione, inquadramento dei lavoratori, organizzazione e orario di lavoro, salute e sicurezza.

Analogamente al precedente rapporto sulla contrattazione collettiva, **le materie dell'inquadramento e dello sviluppo professionale registrano nel complesso una frequenza contrattuale relativamente alta**, pari al 31,4% del campione. Nello specifico, il tema della formazione, variamente declinato, è oggetto di regolamentazione nel 21,6% dei contratti collettivi aziendali analizzati, con una diffusione prevalente di misure riguardanti gli organismi preposti all'esercizio dei diritti di informazione e consultazione in materia. Non mancano tra i rinnovi del 2015 interventi di carattere più sostanziale relativi ad esempio ai sistemi di monitoraggio dei percorsi di apprendimento, oppure agli incentivi alla formazione. Si tratta, nel complesso, di **misure sostanzialmente allineate agli obiettivi del documento programmatico di Cgil, Cisl e Uil, che invero sottolineano la centralità del confronto tra le parti preventivo alla definizione dei progetti formativi delle aziende**. Diversamente, non sono state riscontrate sperimentazioni in materia di formazione congiunta, così come intesa dall'accordo dei sindacati, nella forma di iniziative co-progettate e co-gestite tra le parti ai vari livelli indirizzate sia ai delegati sindacali che al management aziendale.

**Negletta nell'accordo Cgil, Cisl e Uil, ma presente nel 17,8% dei contratti aziendali, la materia dell'inquadramento è regolata perlopiù nella sua dimensione obbligatoria e programmatica** (es. procedure di informazione e calendarizzazione degli incontri tra le parti), anche se non mancano casi, seppur limitati, di veri e propri interventi adattivi sui sistemi di classificazione del personale, o di regolazione di sistemi di c.d. *job evaluation*.

**Grafico 4:** Frequenza delle materie dell'inquadramento e dello sviluppo professionale nel campione di contratti aziendali (%)

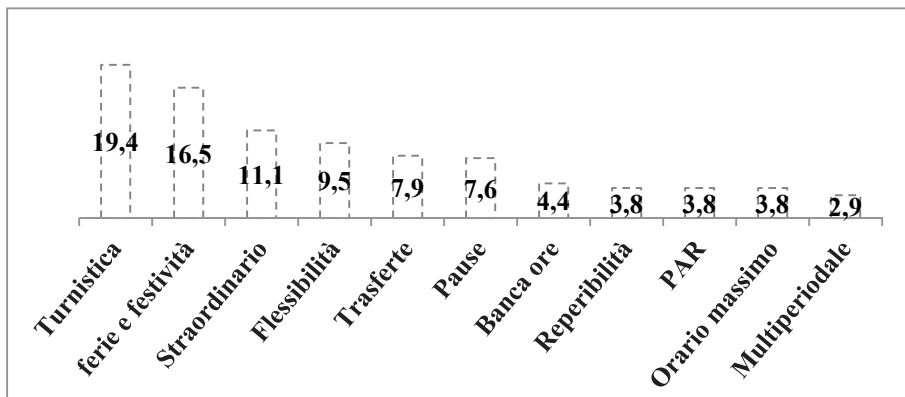


**Fonte:** Data base ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

Con una frequenza contrattuale del 38,5%, **l'organizzazione del lavoro si conferma, dopo la retribuzione ed il sistema di relazioni industriali, la terza materia più negoziata a livello aziendale.** La turnistica, in particolare, è il principale oggetto negoziale (19,4%), seguito dalle clausole relative alla gestione delle ferie, festività e fermate collettive (16,5%) e dalla disciplina dello straordinario (11,1%). Seguono poi, sempre in ordine di frequenza, i seguenti istituti: flessibilità dell'orario in ingresso e uscita (9,5%), trasferte e missioni (7,9%), pause (7,6%), banca delle ore (4,4%), reperibilità (3,8%), permessi annui retribuiti (PAR) (3,8%), orario di lavoro massimo (3,8%) e orario multiperiodale (2,9%).



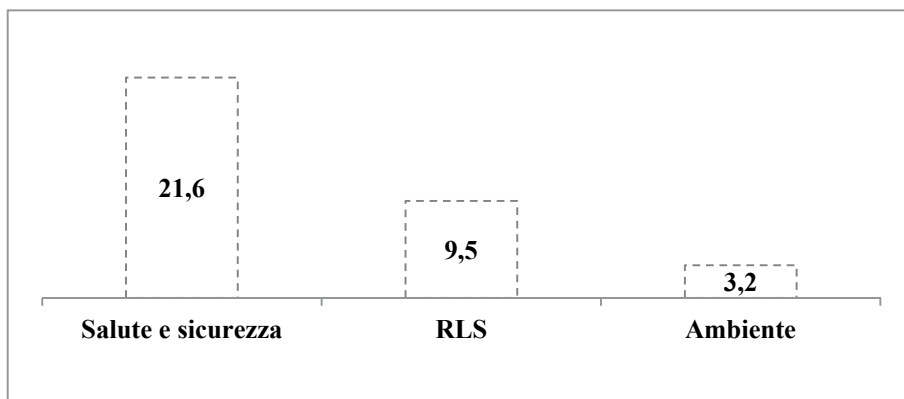
**Grafico 5:** Frequenza degli istituti relativi alla materia dell'orario di lavoro nel campione di contratti aziendali (%)



Fonte: Data base ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

68 accordi, pari al 21,6% del totale, disciplinano la materia della salute e sicurezza, mentre 10 tra i contratti considerati, pari al 3,2%, prevedono impegni o programmi per la sostenibilità ambientale. Entro il totale degli accordi afferenti la salute e sicurezza sul lavoro, figurano anche quelle concernenti il ruolo dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza, rilevate nel 9,5% delle intese analizzate.

**Grafico 6:** Frequenza degli istituti relativi alla materia della salute e sicurezza nel campione di contratti aziendali (%)



Fonte: Data base ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

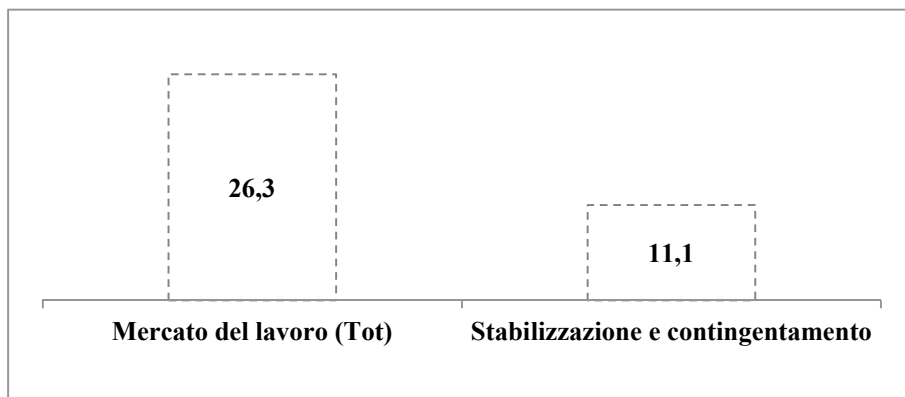
### *Flessibilità dei rapporti di lavoro*

Ribadita la centralità del contratto a tempo indeterminato, il documento Cgil, Cisl e Uil per un moderno sistema di relazioni industriali individua tra gli assi tematici del sistema di relazioni industriali la flessibilità nei rapporti di lavoro, la quale «deve essere ricondotta alle sue autentiche finalità». Nella prospettiva di rispondere agli interventi legislativi di deregolazione del mercato del lavoro, le organizzazioni sindacali affidano alla contrattazione un ruolo centrale nella disciplina sia della flessibilità in ingresso, sia della flessibilità in uscita. Mentre sul primo versante la dinamica negoziale a livello aziendale si conferma di centrale importanza, **risultano quasi del tutto assenti interventi in materia di sanzioni disciplinari e licenziamenti** (tra le sole eccezioni, vedi il caso Novartis e Trelleborg).

**Con un trend quantitativamente costante rispetto a quello registrato nel precedente rapporto, la materia del mercato del lavoro è presente in 83 contratti aziendali, pari al 26,3% del campione.** Le garanzie occupazionali e il contratto part-time si confermano gli istituti che registrano la frequenza contrattuale più elevata. In particolare, clausole di stabilizzazione e contingentamento delle forme di lavoro atipiche sono presenti in 35 accordi, pari al 11,1% del totale, così come, similmente, il contratto di lavoro a tempo parziale è oggetto di pattuizione in

34 contratti collettivi aziendali (10,8%). Tra gli strumenti di regolazione del mercato interno, accanto alle garanzie occupazionali, sono stati rinvenuti alcuni accordi che istituiscono bacini delle professionalità (1,3%).

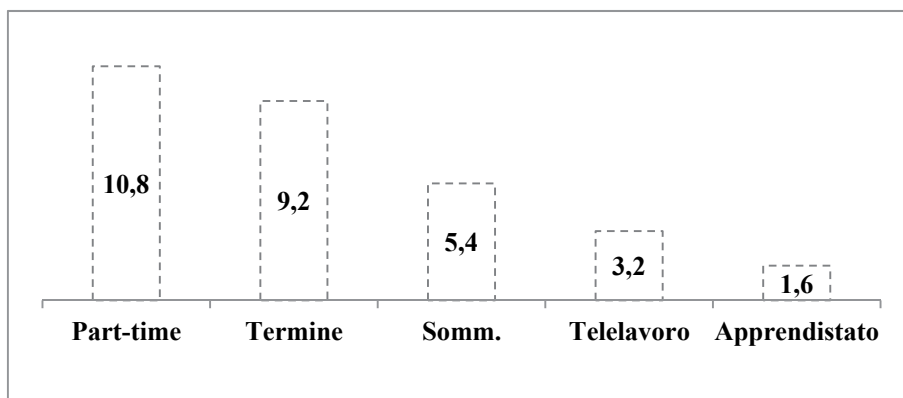
**Grafico 7:** Frequenza degli istituti relativi alla materia del mercato del lavoro nel campione di contratti aziendali (%)



**Fonte:** Data base ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

Con riferimento alle tipologie contrattuali, 17 integrativi assumono il contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato quale la forma comune di rapporto di lavoro, mutuando i contenuti di cui all'articolo 1 del recente decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81. Sul campione considerato, una quindicina di intese disciplinano i limiti quantitativi di ricorso ai contratti a termine, nonché le relative modalità di calcolo, di fatto esercitando la delega contenuta all'articolo 23, decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81. Sono poi esplicitate le condizioni e le modalità per il ricorso alla predetta tipologia contrattuale. Tra le forme di lavoro non-standard, il contratto a tempo determinato è la tipologia più regolata dopo il part-time (29 contratti aziendali, pari al 9,2%), seguito dal lavoro in somministrazione (17 contratti aziendali, pari al 5,4%), da forme di lavoro da remoto come il telelavoro o lo *smart working* (10 contratti aziendali, pari al 3,2%), e, da ultimo, dal contratto di apprendistato presente nell'1,6% dei contratti osservati.

**Grafico 8:** Frequenza negoziale delle tipologie contrattuali nel campione di contratti aziendali (%)



Fonte: Data base ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

### *Gestione delle crisi aziendali*

In materia di crisi aziendali, l'intesa tra Cgil, Cisl e Uil individua due aree di intervento: il contratto di solidarietà espansiva e i criteri di scelta dei lavoratori nell'ambito dei licenziamenti collettivi. Sebbene la banca dati ADAPT non monitori gli accordi di natura gestionale, informazioni riportate dalle organizzazioni sindacali di categoria indicano una **scarsa diffusione di accordi di solidarietà espansivi**. Diversamente, nell'ambito delle procedure di mobilità, **le intese sui criteri di scelta dei lavoratori sono una prassi molto diffusa**, ancorché di norma venga replicato uno schema di accordo standardizzato. Al di là di questi due specifici aspetti, il tema della crisi rimane ricorrente nella contrattazione aziendale, e contrariamente alla prospettiva promossa dalle organizzazioni sindacali è solitamente associato alle esigenze di flessibilità e competitività espresse dalle imprese.

### *Appalti*

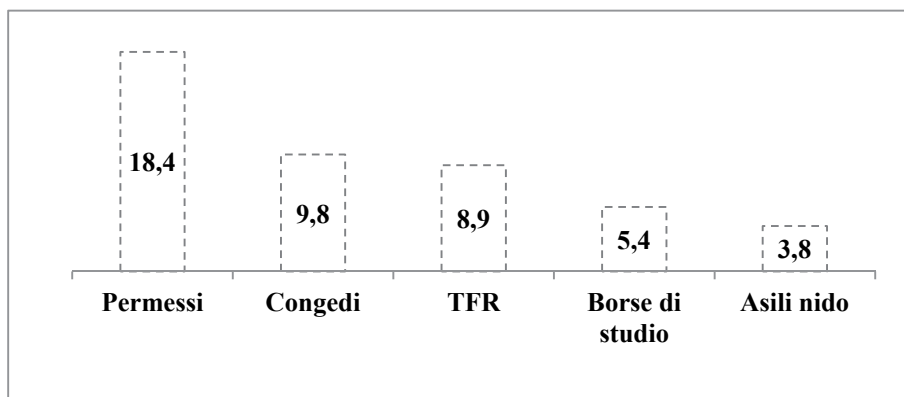
**Anche in materia di appalti, la distanza tra il documento programmatico di Cgil, Cisl e Uil e la prassi contrattuale appare al momento significativa.** Disposizioni contrattuali concernenti il lavoro esternalizzato o in appalto ricorrono nel 7,6% dei contratti raccolti. Nello

specifico, esse riguardano normalmente l'informazione e la consultazione delle rappresentanze dei lavoratori in caso di ricorso a tali forme di organizzazione del lavoro. Raramente si riscontrano clausole che formalizzano l'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, nonché il rispetto di tutte le norme previdenziali e antinfortunistiche. Non è oggetto di contrattazione, d'altra parte, la responsabilità solidale in capo alla ditta appaltante per l'intero ciclo lavorativo, mentre le clausole sociali nel cambio di appalto restano tendenzialmente a disposizione della contrattazione collettiva nazionale.

### *Welfare contrattuale*

Nell'ottica della proposta di Cgil, Cisl e Uil, il welfare contrattuale può rappresentare «un terreno di crescita del “benessere organizzativo” e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro», per un miglioramento contestuale di produttività e condizioni lavorative. All'interno del campione di contratti aziendali, 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). **Dal punto di vista quantitativo, tuttavia, la materia registra ancora una frequenza contrattuale medio-bassa.** I permessi si confermano gli istituti maggiormente negoziati. In particolare, 58 contratti, pari al 18,4% del totale, disciplinano permessi concessi a diverso titolo, per favorire una migliore conciliazione vita-lavoro. Tutte le restanti materie registrano una frequenza contrattuale più bassa, con valori tendenzialmente analoghi a quelli registrati nello scorso triennio: 31 intese incrementano i giorni o le ore di congedo connessi all'assistenza o alla nascita della prole (9,8%); 28 accordi disciplinano l'istituto dell'anticipazione del TFR (8,9%); 17 contratti integrativi disciplinano la corresponsione di borse di studio ai figli dei dipendenti (5,4%); 12 contratti, infine, toccano la materia degli asili nido (3,8%).

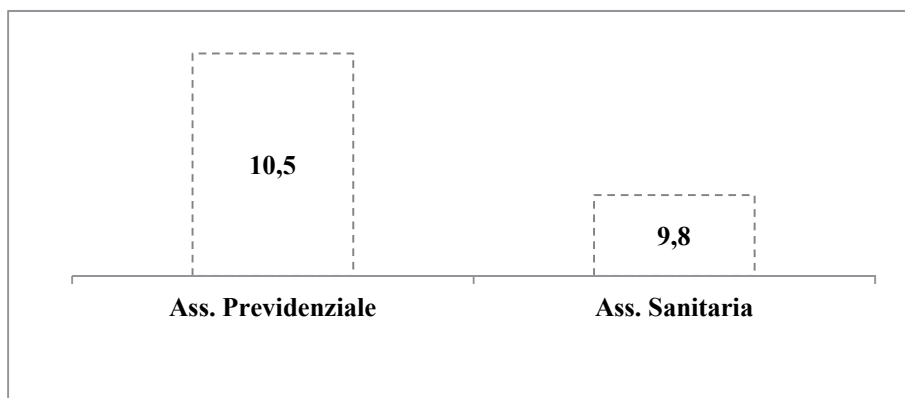
**Grafico 9:** Frequenza degli istituti relativi alla materia del welfare nel campione di contratti aziendali (%)



**Fonte:** Data base ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

Accanto alle politiche di benessere organizzativo, l'intesa di Cgil, Cisl e Uil presta particolare attenzione al ruolo dei **fondi di previdenza e assistenza sanitaria**. In materia, la contrattazione aziendale svolge un ruolo integrativo rispetto agli interventi della bilateralità gestiti a livello di settore, prevedendo generalmente trattamenti di miglior favore per i dipendenti, nella forma di incrementi della contribuzione al fondo di previdenza complementare (10,5%) oppure al fondo per l'assistenza sanitaria integrativa (9,8%).

**Grafico 10:** Frequenza degli istituti relativi a forme integrative di assistenza sanitaria e previdenziale nel campione di contratti aziendali (%)

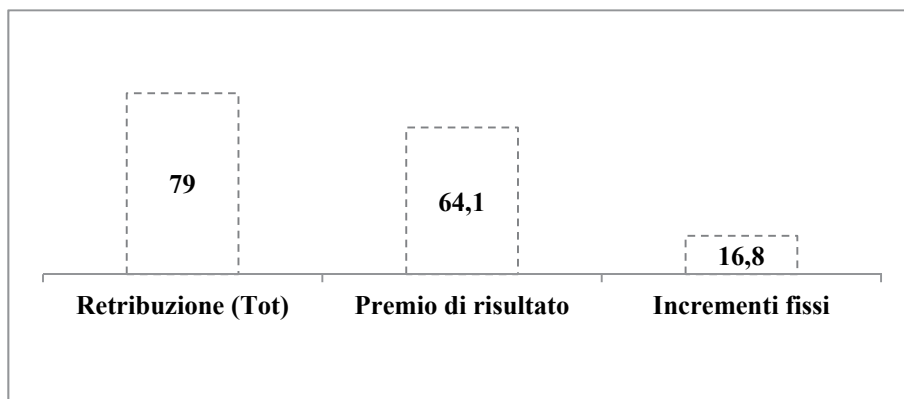


Fonte: Data base ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

#### *Politica salariale e produttività*

Centrale nella proposta Cgil, Cisl e Uil è la politica salariale che, per quanto riguarda il II livello negoziale, viene accostata dalle organizzazioni sindacali ai temi della crescita e della produttività. **Presente nel 79% dei contratti aziendali, la retribuzione è la materia più regolata dalla contrattazione aziendale**, con 202 contratti, pari al 64,1% del campione, contenenti forme di retribuzione variabile (c.d. premi di risultato), e 53 contratti, pari al 16,8% del totale, riguardanti elementi fissi della retribuzione (es. premi fissi, *una tantum*, superminimi collettivi, 14<sup>a</sup>, ecc.). È proprio su quest'ultimo aspetto che continua a registrarsi il maggiore scollamento tra i propositi più volte espressi negli accordi interconfederali, tesi a garantire una relazione elastica tra salari e produttività, e la prassi contrattuale che vede la **diffusa presenza di incrementi economici corrisposti in cifra fissa che poco incidono sulla capacità competitiva e occupazionale delle aziende**. A ciò deve aggiungersi che molti dei premi di risultato presentano un basso grado di variabilità.

**Grafico 11:** Frequenza degli istituti relativi alla materia della retribuzione nel campione di contratti aziendali (%)

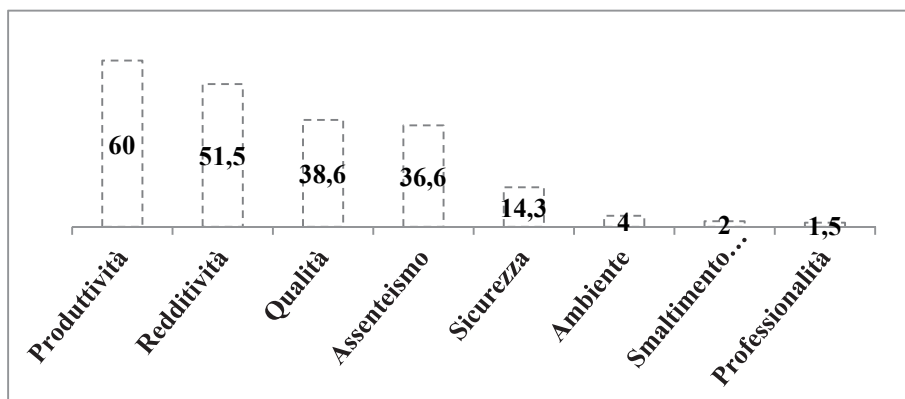


**Fonte:** Data base ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

D'altro canto, se il documento programmatico dei sindacati evidenzia l'opportunità di implementare politiche salariali di produttività mediane obiettivi trasparenti e condivisi, dal campione di riferimento sono emersi molteplici tipologie di indicatori e algoritmi che integrano la struttura del premio e ne determinano l'entità. Tra i 202 contratti collettivi aziendali che prevedono l'erogazione del c.d. premio di risultato, la maggior parte lega lo stesso a indicatori di produttività (121, pari al 60% del totale delle intese disciplinanti misure premiali) e di redditività (104, pari al 51,5% del totale delle intese disciplinanti misure premiali). Più nello specifico, 78 accordi contengono parametri collegati alla qualità del lavoro; 74 accordi contengono correttivi, moltiplicatori, ovvero indicatori legati ai livelli di assenteismo; 29 accordi contengono indicatori legati al rispetto degli standard di sicurezza; in 8 intese le parti hanno pattuito un sistema incentivante collegato ad obiettivi c.d. "verdi", e cioè di efficientamento energetico o riduzione degli sprechi; 4 accordi prevedono parametri connessi allo smaltimento delle ferie, mentre, da ultimo, 3 accordi contengono quote premiali legate ad una valorizzazione della professionalità dei lavoratori.



**Grafico 12:** Frequenza delle tipologie di indicatori premiali nel campione di contratti aziendali (%)



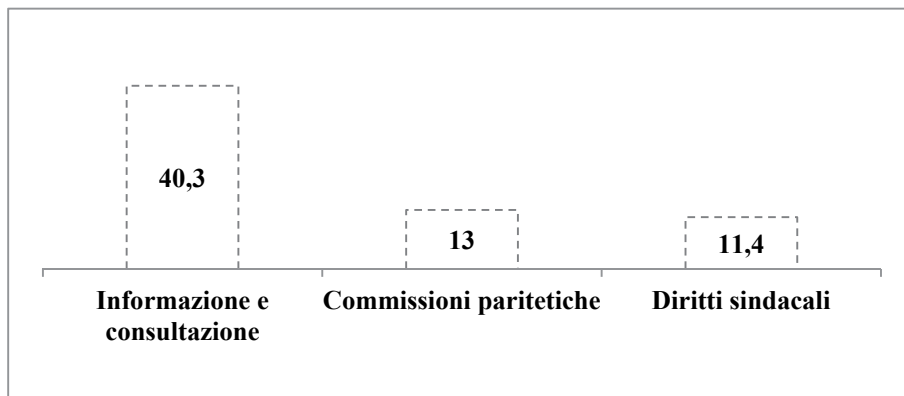
Fonte: Data base ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

### *La partecipazione*

Speculare alla materia retributiva, il tema della partecipazione viene promosso dall'intesa Cgil, Cisl e Uil in funzione di una qualificazione organizzativa, professionale e salariale del lavoro. La prima forma di partecipazione richiamata dall'accordo riguarda la *governance*, declinata nei Consigli di Sorveglianza, idealmente sede di presidio sindacale per un reale condizionamento della gestione aziendale. Sul punto, si registra tuttavia il silenzio della contrattazione aziendale. **Dinamica è invece la contrattazione decentrata in materia di partecipazione organizzativa:** nel corso del 2015, 145 contratti collettivi aziendali, pari al 46% del campione, hanno previsto clausole a contenuto obbligatorio riguardanti l'organizzazione e la gestione del sistema di relazioni industriali in azienda. Nello specifico, segnando una tendenza in aumento rispetto al primo rapporto, il 40,3% degli integrativi analizzati disciplinano clausole a contenuto generalmente migliorativo rispetto alle norme di legge con riferimento ai diritti di informazione e consultazione a livello di unità produttiva. Con un andamento invece leggermente al ribasso, il 13% delle intese istituiscono e regolamentano Commissioni paritetiche, mentre il 11,4% riguardano altri diritti sindacali (assemblea, locali RSU, referendum, ecc.). Se si escludono i premi di risultato, **si registra la totale assenza di contratti aziendali che intervengono sul terzo pilastro della partecipa-**

**zione: la partecipazione economica/finanziaria.**

**Grafico 13:** Frequenza degli istituti relativi alla materia delle relazioni industriali nel campione di contratti aziendali (%)

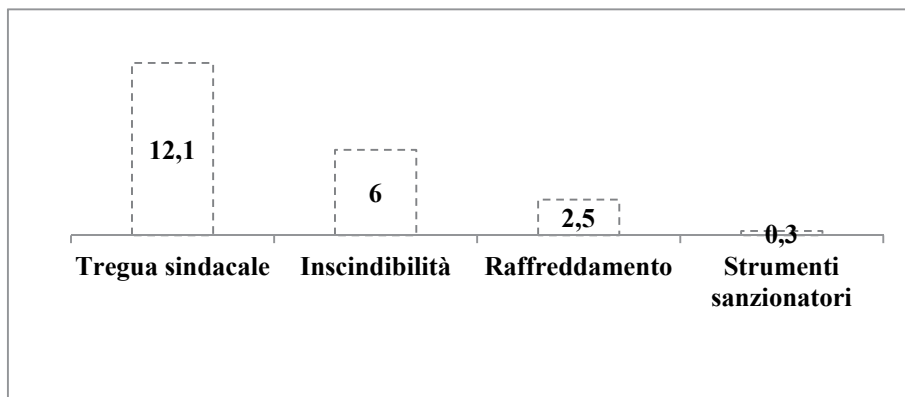


**Fonte:** Data base ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

### *Regole*

Alle regole sulla contrattazione collettiva e sulla rappresentanza le tre maggiori confederazioni sindacali dedicano largo spazio, nella prospettiva di definire un quadro normativo tale da rendere pienamente esigibile la contrattazione a ogni livello. Rispetto a questo tema, **nel 15,6% dei contratti analizzati sono state rinvenute c.d. clausole di esigibilità volte a garantire la piena efficacia degli accordi raggiunti.** Tali patteggiamenti assumono la forma di clausole di tregua sindacale (12,1%), clausole di raffreddamento (2,5%), clausole di inscindibilità (6%), e, seppur di rado, di strumenti sanzionatori (0,3%). Nel 15,9% dei contratti analizzati ricorrono invece clausole di ultrattività volte ad estendere l'efficacia temporale dell'accordo aziendale giunto a naturale scadenza fino al momento del rinnovo.

**Grafico 14:** Frequenza delle clausole di esigibilità nel campione di contratti aziendali (%)



Fonte: Data base ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

## 1. Premesse ai rinnovi

In leggero aumento rispetto a quanto rilevato nel precedente rapporto, il 38,1% dei contratti collettivi aziendali sottoscritti nel 2015 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.

Nelle premesse dei rinnovi, gli obiettivi di produttività e di competitività figurano nel 22,5% delle intese analizzate, seguiti dalle dichiarazioni d'intenti relative al superamento della crisi (8,9%), al perseguimento della qualità del lavoro (8,6%), all'esigenza di flessibilità e tutela dei livelli occupazionali (entrambi al 6,7%), nonché ad obiettivi di sicurezza (2,2%) e legalità (1,3%).

### 1.1. Contesto industriale e obiettivi negoziali

In linea con quanto emerso nel triennio 2012-2014, anche quest'anno molte intese inquadrano il rinnovo contrattuale nel difficile scenario economico, guardando alle relazioni industriali e alla contrattazione colletti-

va quali strumenti per darvi risposta <sup>(3)</sup>. Adattabilità delle strutture produttive e flessibilità sono tematiche ricorrenti negli accordi <sup>(4)</sup>. Si conferma poi la presenza nel campione di diversi accordi in cui le relazioni industriali e la contrattazione collettiva sono riconosciute come strumenti per attrarre investimenti, mantenere l'occupazione e migliorare la competitività aziendale <sup>(5)</sup>.

Anche quest'anno diverse intese sono introdotte da ampie premesse in cui viene dato conto del posizionamento competitivo dell'azienda con particolare riferimento al mercato e alla sua evoluzione, alle innovazioni tecnologiche e di prodotto, nonché delle iniziative commerciali e industriali in atto <sup>(6)</sup>.

Infine, ricorrono 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 e al Testo Unico sulla Rappresentanza del gennaio 2014, ma non di rado anche i rinnovi più recenti continuano a richiamare 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 <sup>(7)</sup>.

---

<sup>(3)</sup> Vedi, ad esempio, le intese siglate in Comifar, Ducati e MAN, le quali sanciscono l'importanza del mantenimento di un buon sistema di relazioni industriali, improntato a fiducia, partecipazione, ovvero correttezza.

<sup>(4)</sup> Così come negli integrativi Autogrill, Banca Marche, Elantas, Ghinzelli, Peroni e Sma.

<sup>(5)</sup> Un esempio è quello della Vitrociset, ove le parti firmatarie esplicitano che la finalità dell'intesa consiste nell'incremento della competitività aziendale, in particolare sul mercato internazionale. Simili casi sono rinvenibili anche negli integrativi Benetton, International Paper, Kosme, Lamborghini, Lardini e Luxottica.

<sup>(6)</sup> Cfr. l'accordo raggiunto in Autogrill, il quale richiama il contesto economico nel quale si trova ad operare ha riscontrato dal 2008 in poi, con una forte depressione sia sul fronte dei consumi, sia su quello del traffico autostradale. Negli ultimi 36 mesi l'azienda precisa di aver gestito una ristrutturazione del proprio "portafoglio locali" che ha portato alla chiusura diretta di alcuni punti vendita, alla cessazione di ramo di azienda prima della scadenza contrattuale per altri, e alla mancata partecipazione alle gare per il rinnovo delle concessioni della ristorazione. Analogo caso quello della Sest, ove management e organizzazioni sindacali ricordano che l'azienda è interessata da forti cambiamenti societari, sicché si formalizza l'impegno ad una corretta e tempestiva comunicazione tra le parti.

<sup>(7)</sup> Vedi, ad esempio, i contratti collettivi aziendali della YKK Mediterraneo, Man e della Raffineria Api.

## 2. Politiche attive per la valorizzazione del lavoro e la gestione negoziata dell'organizzazione del lavoro

### *I punti chiave dell'analisi*

- In linea con quanto emerso nel triennio 2012-2014, nonché con il documento di Cgil, Cisl e Uil, il tema della formazione resta centrale nella contrattazione aziendale. Nei contratti che lo regolano, esso è generalmente ritenuto funzionale a garantire al contempo una maggiore competitività dell'azienda e una maggiore occupabilità dei lavoratori sul mercato del lavoro.
- Seppur negletta nel documento di Cgil, Cisl e Uil, la materia dell'inquadramento è molto presente nei contratti aziendali. Le misure sono generalmente volte a proceduralizzare i passaggi di livelli, anche se non mancano veri e propri interventi adattivi dei sistemi di classificazione regolati dai CCNL.
- La gestione negoziata dell'organizzazione del lavoro è la materia che registra il maggior grado di complessità ed eterogeneità regolativa. Emerge il ruolo centrale della contrattazione decentrata nell'adattamento delle regole fissate dal CCNL alle specificità aziendali, in particolar modo per quanto riguarda l'orario di lavoro. Sono tuttavia poco diffuse forme di modulazione flessibile dell'orario (es. orario multiperiodale, plurisettimanale e banca delle ore).
- Dove presenti, gli interventi in materia di ambiente, salute e sicurezza rivestono un ruolo centrale nel contratto integrativo, tanto da essere posizionati generalmente in testa agli accordi. Le misure negoziate vanno da clausole di rendicontazione e impegni generici, a sistemi per la protezione dell'ambiente interno ed esterno, a disposizioni in materia di formazione sulla sicurezza e RLS, fino alla previsione di polizze infortuni o premi di risultato collegati ad obiettivi di contenimento del tasso di infortuni.
- Poco diffuse nel campione di accordi le intese *ex* articolo 4 dello Statuto. I pochi accordi in materia sono di due tipi: intese riguar-

danti l'utilizzo di badge e apparecchiature tecnologiche da parte dei lavoratori; intese riguardanti l'installazione di apparecchiature per la videosorveglianza. In entrambi i casi, vengono pattuite clausole che escludono la possibilità di controlli a distanza. La sola eccezione è rappresentata da una azienda che ha contrattato un sistema di c.d. *knowledge management* per consentire di poter intervenire con programmi di recupero rivolti ai dipendenti con manchevolezze, nonché di poter monitorare le preferenze dei clienti.

- Scarsa attenzione è rivolta ai temi delle pari opportunità e della responsabilità sociale d'impresa, probabilmente in ragione del fatto che di norma la materia è regolata attraverso codici etici e di condotta unilaterali.

## 2.1. Diritto all'apprendimento e alla formazione permanente

La professionalità espressa dalle risorse umane si conferma nella contrattazione aziendale un fattore strategico non solo per «affrontare le sfide offerte dalla difficile situazione economica, nonché dalla trasformazioni che stanno modificando le modalità di lavoro, sempre più caratterizzate dall'innovazione tecnologica» <sup>(8)</sup>, ma anche per «coniugare lo sviluppo e il consolidamento produttivo, con il futuro occupazionale e lo sviluppo delle conoscenze e competenze dei lavoratori» <sup>(9)</sup>. Le materie dell'inquadramento e dello sviluppo professionale registrano nel complesso una frequenza contrattuale relativamente alta, pari al 31,4% del campione. Nello specifico, il tema dello sviluppo professionale è oggetto di regolamentazione nel 21,6% dei contratti collettivi aziendali analizzati, quello dell'inquadramento nel 17,8%.

### *Formazione e sviluppo professionale*

Come nel precedente rapporto, il tema della formazione resta centrale nella contrattazione aziendale, talvolta ritenuto prodromico a garantire al contempo una maggiore competitività dell'azienda e una maggiore oc-

---

<sup>(8)</sup> Cfr. l'integrativo Rana.

<sup>(9)</sup> Cfr. l'intesa di gruppo Saviola.

cupabilità dei lavoratori sul mercato del lavoro <sup>(10)</sup>. Diversi contratti aziendali pongono poi l'accento sul valore della formazione quale strumento finalizzato al miglioramento continuo della professionalità dei lavoratori e imprescindibile leva per uno sviluppo ed una crescita competitiva del sistema azienda <sup>(11)</sup>. Di particolare rilevanza l'integrativo di un'azienda metalmeccanica <sup>(12)</sup> in cui è stata pattuita l'implementazione, in chiave sperimentale, di un progetto di istruzione e formazione sul luogo di lavoro riservato a giovani che negli anni scolastici precedenti al 2015 hanno conseguito la qualifica di operatore meccanico e sono privi del diploma di scuola secondaria di secondo grado. Nel concreto, il progetto è svolto alternando periodi di formazione in istituti scolastici di formazione professionale e periodi di apprendimento in situazione.

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

Alcuni tra i contratti aziendali analizzati continuano ad istituire organismi monocratici o bilaterali cui vengono assegnate specifiche funzioni in materia di formazione e sviluppo professionale <sup>(13)</sup>. In altri casi è stata riscontrata l'istituzione di una commissione sulla formazione, con composizione paritetica, per l'indirizzo e la supervisione dei programmi formativi <sup>(14)</sup>.

#### *Informazione e consultazione*

Analogamente a quanto rilevato nel primo rapporto, si riscontrano poi clausole che istituiscono specifiche procedure d'informazione delle

---

<sup>(10)</sup> Vedi ad esempio l'integrativo Motori Minarelli, il quale riconosce la crescita professionale dei lavoratori quale fattore strategico per incrementare la competitività dell'azienda, piuttosto che l'intesa raggiunta in Data Management HRM, in cui parti ricordano l'importanza della formazione per accompagnare lo sviluppo e l'innovazione tecnologica.

<sup>(11)</sup> Così ad esempio gli integrativi Finder, Hera, Lactalis, Pozzoli, Raffineria Api, Sest e Vitrociset.

<sup>(12)</sup> Ci si riferisce al *Dual Education System Italy* concordato nel contratto collettivo aziendale Ducati.

<sup>(13)</sup> Così ad esempio l'accordo raggiunto in Hera.

<sup>(14)</sup> Un esempio è riscontrabile nell'integrativo Vitrociset, con il quale è stato istituito il Comitato paritetico di pilotaggio. Si tratta di una commissione finalizzata alla discussione e condivisione preventiva dei piani formativi e delle risorse coinvolte, ai fini dell'utilizzo dei fondi interprofessionali.

rappresentanze dei lavoratori in merito al tema dello sviluppo professionale. In un contratto <sup>(15)</sup>, ad esempio, le parti hanno previsto incontri periodici semestrali finalizzati ad analizzare congiuntamente i progetti formativi in essere, oltre a quelli in progettazione, le modalità di effettuazione e le eventuali verifiche di apprendimento ed efficacia degli stessi. Altri contratti prevedono impegni più generici, limitandosi a tenere informate le RSU sulle iniziative di formazione in corso, talvolta con la formalizzazione della disponibilità aziendale a prendere in considerazione eventuali proposte di formazione specifiche eventualmente presentate dalle stesse rappresentanze sindacali <sup>(16)</sup>.

### *Sistemi di monitoraggio dei percorsi di apprendimento e libretto formativo*

Le procedure per la pianificazione e la verifica dei percorsi individuali di formazione sono necessità aziendali spesso assicurate dal libretto formativo, rilevato per la prima volta in occasione di questo rapporto e ricorrente soltanto nell'1,6% dei contratti analizzati. In particolare, il libretto formativo si concretizza generalmente in uno strumento di certificazione della professionalità del dipendente, ovvero in attestazioni che permettono di tracciare la formazione eseguita dal lavoratore e i livelli di apprendimento conseguiti <sup>(17)</sup>.

---

<sup>(15)</sup> Cfr. l'intesa Basf. In aggiunta, si veda il contratto Vitrociset, ove l'azienda si impegna a fornire informazione, anche preventiva, circa l'elaborazione dell'annuale Piano formativo aziendale (budget, andamento e contenuti delle attività formative, sviluppo delle professionalità, grado di soddisfazione), nonché a presentare in un apposito incontro il Sistema Professionale adottato (competenze e conoscenze di ciascuna figura professionale, aree di forza e di miglioramento tecnico di ciascun dipendente e dell'azienda nel suo complesso).

<sup>(16)</sup> Sul punto, si segnala l'accordo Sest, alla luce del quale la Direzione aziendale presenterà annualmente alla RSU, in un incontro formativo da tenersi ad inizio anno, i progetti formativi previsti, e, su indicazione della RSU medesima, potrà valutare particolari aree di intervento formativo. Similmente, e sempre a titolo di esempio, anche i contratti collettivi aziendali siglati in Cardif, Mecc Alte, Motori Minarelli, Salvagnini e Siat.

<sup>(17)</sup> Un esempio si rintraccia nell'intesa raggiunta in Rana, ove le parti riservano la certificazione della formazione a ciascun lavoratore assunto a tempo indeterminato, oppure a tempo determinato se con un'anzianità lavorativa minima di 12 mesi.



### *Incentivi per la formazione*

Per concludere in tema di sviluppo professionale, anche quest'anno alcuni contratti aziendali prevedono sistemi d'incentivo o sostegno 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, ad esempio, il caso di un'azienda del settore credito e assicurazioni <sup>(18)</sup>, che, per incentivare la frequenza ai corsi extra-lavorativi, istituisce il rimborso delle eventuali spese di viaggio, in aggiunta al rimborso delle spese sostenute per pernottamento e cena, sino ad un massimo di 30 euro. Un'azienda del settore metalmeccanico <sup>(19)</sup>, invece, prevede che le ore di formazione al di fuori dell'orario di lavoro daranno diritto ad una maggiorazione del 25%, e, eventualmente, anche al rimborso delle spese di viaggio.

## **2.2. Inquadramento e professionalità**

La materia dell'inquadramento del personale è negoziata, principalmente, con riguardo alle procedure di informazione e alla programmazione degli incontri tra le parti <sup>(20)</sup>. Tuttavia, come nel precedente rapporto, non mancano veri e propri interventi da parte della contrattazione aziendale sui sistemi di classificazione del personale. Su quest'ultimo aspetto, si segnala a titolo di esempio un accordo aziendale <sup>(21)</sup> che riconosce contrattualmente la figura professionale dei GO, vale a dire del personale in grado di unire alle competenze degli operatori turistici, quelle delle attività di animazione, interazione ed intrattenimento della clientela. Ad essere regolati sono tutti gli aspetti di queste figure professionali,

---

<sup>(18)</sup> Cfr. Fincalabra.

<sup>(19)</sup> Cfr. Hydrocontrol.

<sup>(20)</sup> Sul punto, si possono prendere ad esempio le intese sottoscritte in Basf, Galbusera, Ocrim e Siat.

<sup>(21)</sup> Cfr. l'accordo aziendale Club Med. L'intervento più rilevante in materia è però quello posto in essere con l'ultimo rinnovo contrattuale FCA CNH, ove le parti hanno pattuito un nuovo sistema di inquadramento per gli assunti a partire da luglio 2015. In breve, il nuovo sistema di classificazione consiste in tre aree professionali, con l'impegno contestuale, a partire da gennaio 2016, di pensare meccanismi e modalità per prevedere elementi premianti legati alla performance individuale, oltre che elementi di riconoscimento delle specifiche professionalità.

dalla classificazione professionale (con le relative mansioni), alla formazione professionale e orario di lavoro.

### 2.2.1. Mappatura e valorizzazione della professionalità

Nel campione di contratti si rinvengono con maggior frequenza clausole che prevedono l'istituzione di sistemi di mappatura e valutazione delle professionalità (c.d. *job evaluation*). Nel contratto integrativo di una azienda metalmeccanica <sup>(22)</sup>, a titolo di esempio, le parti hanno demandato ad un'apposita commissione paritetica il compito di monitorare e mappare determinate aree interne all'azienda, così da poter individuare le competenze presenti e predisporre funzionali programmi di crescita professionale. Ancora, in un'azienda del settore del comparto gas-acqua <sup>(23)</sup> Si promette il superamento di ogni disomogeneità conseguente l'applicazione del sistema classificatorio, così da «addivenire ad una effettiva equità tecnico-organizzativa». A tal fine le parti hanno proceduto a qualificare dei profili campione elaborando una mappatura dei profili professionali medesimi, con una relativa descrizione, quindi a consegnare una comunicazione individuale specificante le mansioni in capo al lavoratore interessato. Di conseguenza sarà effettuato un riallineamento degli inquadramenti alle mansioni svolte, con la previsione di piani formativi o di crescita nel caso questa operazione comporti dei passaggi di livello. Un'altra azienda <sup>(24)</sup> prevede un processo detto di “meritocrazia”, da svolgersi entro maggio di ciascun anno con riferimento alle figure impiegate, ovvero entro ottobre per la figure di operaio, durante il quale, attraverso una valutazione delle prestazioni individuali, verranno proposte variazioni retributive o di livello, al fine di promuovere politiche premianti per quelle risorse che abbiano dimostrato particolare impegno e

---

<sup>(22)</sup> Cfr. l'intesa Lamborghini. Un altro esempio è quello della Skf, ove le parti hanno convenuto di rivedere e aggiornare le declaratorie delle competenze attraverso una operazione di mappatura delle posizioni, con particolare riferimento a quelle impegnate nel ruolo di *team leader*; ulteriormente, si segnala il caso di Eataly, ove le parti, conscie delle mansioni plurime necessarie in azienda e della particolare struttura organizzativa, hanno istituito un'apposita Commissione bilaterale deputata a determinare una declaratoria professionale, così da configurare, entro 12 mesi, la corrispondenza agli attuali inquadramenti, quindi stabilire l'erogazione di eventuali indennità economiche per lo svolgimento di mansioni complesse.

<sup>(23)</sup> Cfr. l'accordo aziendale Acquedotto Pugliese.

<sup>(24)</sup> Cfr. AGCO.

professionalità. Da ultimo, si segnala ad ulteriore esempio il caso di un'azienda del comparto industria alimentare <sup>(25)</sup>, la quale ha predisposto delle apposite griglie in cui inserire il personale che, di anno in anno, si riterrà avere le potenzialità per seguire dei percorsi formativi mirati al passaggio dal quinto al quarto livello di classificazione.

## 2.3. Orario e organizzazione del lavoro

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

Presente in 122 contratti collettivi, pari al 38,7% del campione, l'organizzazione del lavoro è, dopo la retribuzione ed le clausole sul sistema di relazioni industriali, la terza materia più negoziata a livello aziendale. Nel dettaglio, l'organizzazione della turnistica è il principale tema negoziale (19,4%), seguito dalla gestione delle ferie, delle festività e delle fermate collettive (16,5%) e dalla disciplina dello straordinario (11,1%). Seguono poi, sempre in ordine di frequenza, i seguenti istituti: flessibilità dell'orario in ingresso e uscita (9,5%), trasferte e missioni (7,9%), pause (7,6%), banca delle ore (4,4%), reperibilità (3,8%), permessi annui retribuiti (PAR) (3,8%), orario di lavoro massimo (3,8%) e orario multiperiodale (2,9%).

#### 2.3.1.1. Regimi di orario a turni

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. Come già rilevato nell'analisi del precedente triennio, si riscontrano regimi di turnazione 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>(26)</sup>, o a ciclo discontinuo, non procedendo quindi 24 ore su 24 e tutti i giorni della settimana <sup>(27)</sup>.

---

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

<sup>(26)</sup> Come alla luce degli accordi integrativi aziendali siglati in Fca Cnh, Fis e Forteq.

<sup>(27)</sup> È il caso di Ducati, ove le parti hanno introdotto una turnazione di 21 turni set-

Tra i sistemi di organizzazione del lavoro, il lavoro a turni avvicendati, con riposi compensativi a scorrimento <sup>(28)</sup>, realizza un ciclo rotativo articolato, ad esempio, su due o più turni diversi ogni due o tre settimane. Nel comparto *automotive* <sup>(29)</sup>, questo schema di turnazione continua a realizzare una deroga al regime dei riposi previsto dal decreto legislativo n. 66/2003 in quanto, in alcune settimane, la somma tra il riposo settimanale (ventiquattro ore) e quello giornaliero (undici ore) e di trentadue ore, invece che di trentacinque.

### 2.3.1.2. Regimi di orario flessibili

#### 2.3.1.2.1. Orario plurisettimanale e banca delle ore

Il c.d. orario plurisettimanale si conferma un istituto di flessibilità non molto diffuso, nonostante sia stato fortemente incentivato dalle nuove previsioni in materia di ammortizzatori sociali in forza delle quali gli strumenti di sostegno a reddito in caso di riduzione oraria possono essere attivati solo una volta esperite le soluzioni contrattuali flessibili sull'orario di lavoro. Le soluzioni individuate dalla contrattazione collettiva per la modulazione dell'orario di lavoro sono le più disparate. Un accordo aziendale siglato nel comparto siderurgico <sup>(30)</sup> stabilisce ad esempio che, per far fronte a determinate esigenze scaturenti in particolari periodi dell'anno, è possibile superare l'orario contrattuale entro il limite di 48 ore settimanali, con una massimo di 64 ore annue, di cui 36, in parti-

---

timanali (e cioè 3 turni giornalieri di 8 ore al giorno, per sette giorni la settimana), ma con esclusione delle festività. Simile pattuizione rileva nell'accordo Skf.

<sup>(28)</sup> È il caso di FCA CNH, ove le parti hanno convenuto che le attività di manutenzione e di conduzione centrale vernici saranno svolte a ciclo continuo, con una mezz'ora retribuita per la refezione nell'arco del turno di lavoro, a rotazione e con riposi individuali settimanali a scorrimento.

<sup>(29)</sup> Si vedano il Contratto collettivo specifico di Lavoro di primo livello del gruppo FCA CNH, nonché gli integrativi delle aziende del gruppo e di quelle dell'intero indotto, ovvero casi quali Simmec.

<sup>(30)</sup> Cfr. l'accordo YKK Mediterraneo. Ma per ulteriori esempi si veda il contratto collettivo aziendale della Motori Minarelli, il quale, nello specifico, contempla la possibilità di prevedere l'orario plurisettimanale per un massimo di 64 ore annue. Analogamente, il contratto aziendale concluso in Comifar, ad ulteriore esempio, in forza delle disposizioni contenute nel CCNL Terziario, ammette il superamento dell'orario contrattuale in certi periodi dell'anno, sino al limite di 44 ore annuali e per un massimo di 16 settimane.

colare, sono esigibili in uno o due turni di sei ore nella giornata di sabato, ovvero mediante il prolungamento di due ore dell'orario di lavoro nelle giornate comprese tra lunedì e venerdì. Per far fronte al superamento dell'orario contrattuale vengono garantiti dei riposi compensativi. Con finalità simili, alcuni contratti aziendali disciplinano invece l'istituto della banca ore. Un esempio, anche particolare, su questo istituto contrattuale si rintraccia in un accordo <sup>(31)</sup> ove l'orario giornaliero di lavoro è stabilito sulla base di una moltiplicazione di 12 minuti e 30 secondi (il tempo medio di lavorazione di una camera) per il numero di camere da riassetare, sicché qualora l'effettivo orario giornaliero dovesse risultare inferiore a quello previsto contrattualmente determinerà la corrispondente fruizione di periodo di flessibilità, mentre prestazioni effettive superiori all'orario contrattuale determineranno l'accantonamento dei relativi periodi, con il recupero mediante ferie e ROL.

Le modalità di implementazione dell'orario plurisettimanale e della banca ore variano a seconda del contesto produttivo. In una azienda <sup>(32)</sup>, ad esempio, le parti hanno deciso che, contestualmente al regime di orario plurisettimanale, le indennità erogate cresceranno in relazione al numero di turni notturni effettuati nella giornata di sabato.

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. Un esempio è quello di un'azienda del comparto ceramica <sup>(33)</sup>, ove l'accordo impegna il management a dare comunicazione alla RSU dell'attivazione dei turni di flessibilità positiva, almeno due giorni prima, segnalando altresì le settimane dedicate al recupero della flessibilità positiva medesima. Ancora, un'azienda metalmeccanica <sup>(34)</sup>, partendo dall'assunto che il ricorso al lavoro straordinario deve essere contenuto, promette un'informativa pre-

---

<sup>(31)</sup> Cfr. il contratto collettivo aziendale Wally. Il contratto collettivo aziendale della Busitalia, sempre ad esempio, prevede che tutto il personale, su richiesta, potrà aderire all'istituto della banca ore. In tal caso, le ore eventualmente prestate in misura eccedente rispetto a quelle ordinariamente previste, sono accantonate, in un limite massimo di 78 ore, presso una banca delle ore individuale. Il lavoratore potrà usufruire delle ore accantonate per usufruire di permessi orari o giornalieri.

<sup>(32)</sup> È il caso dell'integrativo Peroni.

<sup>(33)</sup> Cfr. l'accordo Tagina Ceramiche.

<sup>(34)</sup> Cfr. l'integrativo Finder.

ventiva alla RSU circa le esigenze che impongano il ricorso a prestazioni collettive di lavoro straordinario, indicando puntualmente gli addetti interessati e le ragioni sottese alla necessità.

### 2.3.1.3. Il lavoro straordinario

Per quanto concerne il lavoro straordinario, e con particolare riferimento alle maggiorazioni previste, quest'anno si segnala il contratto collettivo di un'azienda del comparto chimico, produttrice di vernici per il legno <sup>(35)</sup>, il quale si apre con la disciplina dell'orario di lavoro, ed in particolare con l'incremento della maggiorazione contrattualmente prevista per il lavoro straordinario dal 20% al 25%. Inoltre, è incrementato di 10 euro il premio per prestazioni straordinarie prestate nella giornata di sabato, portando il valore del premio ad 85 euro lordi. Anche altri contratti aziendali incidono sulla disciplina del lavoro straordinario prestato nelle giornate di sabato, ovvero festive. Il contratto di un'azienda <sup>(36)</sup>, ad esempio, dispone che lo straordinario nella giornata di sabato, per le ore di lavoro eccedenti le prime cinque, darà diritto al lavoratore di una maggiorazione del 75%, così come prevede che le ore di lavoro straordinario prestate in giornata festiva siano retribuite con una maggiorazione del 100%. In particolare, l'accordo concluso conferma anche l'accantonamento delle ore svolte in straordinario, entro un massimo di 40 annue, fruibili come ore di permesso aggiuntive, fermo restando il pagamento delle maggiorazioni per lo straordinario svolto nel mese stesso di esecuzione della prestazione.

### 2.3.1.4. Flessibilità dell'orario in entrata e uscita

Il diffondersi di forme di flessibilità dei tempi di lavoro nella contrattazione aziendale sembra essere determinato da due fattori: le esigenze di produttività aziendali e, segnatamente, una maggiore attenzione all'efficienza organizzativa; il bisogno espresso dai lavoratori di una migliore conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro. Il contratto collettivo aziendale di un'impresa della distribuzione farmaceutica <sup>(37)</sup>, per esempio,

---

<sup>(35)</sup> Cfr. Renner. Altre pattuizioni sul punto si rinvengono in Luxottica e Sest.

<sup>(36)</sup> Vedi il contratto aziendale della Hydrocontrol.

<sup>(37)</sup> Cfr. il contratto Comifar. Si aggiunge il caso della Siat, ove le parti firmatarie hanno concordato la possibilità di ingresso tardivo al mattino di massimo 15 minuti, da

stabilisce che al personale delle unità distributive sono concessi un massimo di 5 ritardi mensili da 5 minuti, non cumulabili tra loro e da recuperare nella medesima giornata, mentre nel contratto di un gruppo dell'industria automobilistica <sup>(38)</sup> le parti hanno convenuto che al ritardatario il conteggio delle ore di lavoro sarà effettuato a partire da un quarto d'ora o mezz'ora dopo l'inizio dell'orario di lavoro che avrebbe dovuto osservare, a seconda che il ritardo sia compreso nei primi 15 minuti o oltre i 15, ove nel caso di ritardi superiori ai 30 minuti dall'inizio del turno previsto non sarà possibile accedere in azienda.

In linea con quanto rilevato nel precedente rapporto, e con l'obiettivo di migliorare il bilanciamento tra vita professionale e tempo libero, la contrattazione collettiva è intervenuta sulla regolazione degli orari di entrata e uscita introducendo, ad esempio, le c.d. "fasce di flessibilità" <sup>(39)</sup>. Il contratto di un'impresa del settore metalmeccanico <sup>(40)</sup>, «al fine di rispondere positivamente alle richieste di flessibilità nella gestione dell'orario di lavoro da parte dei dipendenti», assicura ai lavoratori con obbligo di timbratura un mirato sistema di flessibilità dell'orario di lavoro. Nello specifico, con calcolo su base trimestrale, la maggiore o minore presenza rispetto alle otto ore giornaliere contrattuali sarà registrata da un apposito contatore orario nel sistema di rilevazione delle presenze, rispettivamente come flessibilità positiva o negativa. Le ore in flessibilità negativa o positiva si compenseranno automaticamente, ove se alla fine del trimestre di riferimento il lavoratore dovesse registrare un saldo negativo, allo stesso verrà trattenuto in busta paga un importo equivalente alle ore di minor presenza.

---

recuperare a fine giornata.

<sup>(38)</sup> Cfr. FCA CNH.

<sup>(39)</sup> L'integrativo aziendale della Fincalabra, a titolo di esempio, riconosce ai lavoratori una flessibilità di un massimo di 45 minuti sull'orario di entrata, con recupero entro la stessa giornata, ovvero la stessa settimana in cui si verifica l'evento. L'accordo Basf, nel prevedere l'orario flessibile in entrata e uscita, stabilisce pure che l'orario lavorativo settimanale dovrà obbligatoriamente coprire la c.d. fascia rigida compresa tra le ore 9.00 e le ore 16.00, così come, similmente, l'accordo Man prevede una fascia in cui è obbligatoria la presenza sul lavoro, distribuita tra le 9.00 e le 13.30, nonché tra le 14.30 e le 17.30.

<sup>(40)</sup> Si tratta della Micron Semiconductor.

### 2.3.1.5. Pause e servizio mensa

Alcune clausole contrattuali, inoltre, intervengono sul regime delle pause, definendone articolazione e dimensione quantitativa. Un contratto aziendale <sup>(41)</sup>, ad esempio, al fine annunciato di garantire il godimento della pausa senza il fermo degli impianti, prevede che la pausa a disposizione del personale che effettua il lavoro in turni avvicendati, di cui già si è detto nel precedente paragrafo, dovrà essere goduta a rotazione tra il personale stesso in turno in ciascun reparto.

### 2.3.1.6. Ferie, festività e fermate collettive

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

La maggior parte delle clausole relative all'istituto delle ferie si occupa di programmare gli incontri tra azienda e RSU relativamente alla programmazione aziendale, anche non continuativa, inerente la distribuzione flessibile delle ferie individuali e collettive <sup>(42)</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>(43)</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>(44)</sup>. In un'azienda del comparto alimentare <sup>(45)</sup>, si registra una

---

<sup>(41)</sup> Cfr. l'integrativo Softer. Altri casi esemplificativi di tale approccio sono rintracciabili nei contratti Ducati, ITS-SISA e Trelleborg.

<sup>(42)</sup> Esempi in tal senso sono rinvenibili negli accordi Motovario e Skf. Il contratto integrativo Benetton, ad esempio, sancisce l'impegno delle parti a trovare soluzioni alternative per quanto concerne la fruizione delle ferie, sicché alla luce delle recenti contingenze economiche si rende difficile il godimento delle stesse nella modalità di tre settimane consecutive nel mese di agosto. In Siat invece le parti concordano di definire il calendario di ferie collettivo entro la fine del mese di febbraio.

<sup>(43)</sup> In ITS-SISA, a titolo esemplificativo, la Direzione aziendale comunicherà entro il 28 febbraio di ogni anno i periodi di chiusura aziendale relativi al periodo estivo, al periodo natalizio, a festività e a ponti, ove il calendario sarà comunque effettuato tenendo conto delle esigenze manifestate dai lavoratori, oltre che di quelle organizzative. Ulteriori esempi si rinvengono nei contratti collettivi Cardiff e Sigit.

<sup>(44)</sup> In tal senso, ad esempio, l'accordo Whirlpool per lo stabilimento di Caserta. Nel merito, le parti firmatarie hanno definito un calendario delle chiusure, per agevolare la fruizione delle ferie residue senza pregiudicare il processo produttivo. In Ghinzelli, ancora, per ragioni tecnico-organizzative, non si prevede una chiusura dello stabilimen-



particolarità circa la distribuzione delle ferie, giacché si è riservata la possibilità di concedere ai lavoratori stranieri, comunitari o extra-comunitari, l'utilizzo cumulativo di ferie e congedi, altrimenti precluso, così da consentire il rientro degli stessi nel paese di origine.

### *Piani di smaltimento ferie*

Un'esigenza oggi diffusa è quella di consentire uno smaltimento mirato degli istituti feriali, attraverso la previsioni di specifici meccanismi. Nell'integrativo di un'azienda <sup>(46)</sup>, si è formalizzata la necessità di smaltire ferie e Rol entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di maturazione. Per fare questo ogni dipendente, in relazione al periodo di riferimento, dovrà indicare le proprie preferenze entro il 15 dicembre, il 15 marzo e il 15 luglio. In aggiunta, le parti hanno concordato che il termine ultimo per la fruizione dei Rol è fissato al 31 dicembre dell'anno successivo a quello di maturazione. Ulteriore caso in un'azienda metalmeccanica <sup>(47)</sup> in cui le parti hanno stabilito che ad ogni dipendente dovrà predisporre un piano individuale finalizzato allo smaltimento di ferie e PAR, in particolare attraverso la pianificazione di giornate, o mezza giornate, preferibilmente collocabili nella giornata di venerdì e dando precedenza alle ferie. In un altro caso <sup>(48)</sup> si è pattuito che, con riferimento al personale del Global Business Services, i dipendenti, che siano o non siano allocati in alcuna attività produttiva, parzialmente o totalmente, e che abbiano un monte ferie relativi agli anni 2015 e precedenti, dovranno goderne senza interruzione, fino ad esaurimento, entro il 15 gennaio 2016.

Altre intese contengono il riconoscimento o il disconoscimento di eventuali giorni di ferie aggiuntivi. A titolo esemplificativo, si segnala il contratto di un'azienda <sup>(49)</sup>, nel quale si prevede che ai lavoratori che hanno superato un'anzianità di servizio di 10 anni, ma inferiore a 18,

---

to in corrispondenza del periodo estivo, sicché l'impresa si impegna a definire entro il mese di febbraio di ciascun anno un prospetto delle ferie che possa, da un lato, garantire la continuità produttiva e, dall'altro, consentire a tutti i dipendenti il godimento dei periodi di ferie.

<sup>(45)</sup> Cfr. l'accordo Peroni, ma similmente altresì Ferrarelle.

<sup>(46)</sup> Cfr. l'intesa siglata in Comifar.

<sup>(47)</sup> Cfr. Whirlpool.

<sup>(48)</sup> Cfr. l'intesa Ibm.

<sup>(49)</sup> Cfr. FCA CNH. Analogamente, il contratto collettivo Siat riconosce un giorno di ferie aggiuntivo ai lavoratori che abbiano raggiunto 20 anni di servizio in azienda.

spetta un giorno aggiuntivo di ferie, mentre ai lavoratori che contano oltre 18 anni di anzianità di servizio spetta una settimana di ferie aggiuntiva. In relazione alle possibilità di disconoscimento dei giorni aggiuntivi di ferie, invece, è possibile citare il caso dell'accordo raggiunto in un'azienda del comparto gomma-plastica <sup>(50)</sup>, ove le parti hanno convenuto la cancellazione della quinta settimana di ferie, subordinata a requisiti di anzianità.

### 2.3.2. Assenza, permessi e congedi

Relativamente alla materia dei permessi, gli interventi principali riguardano la regolamentazione della fruizione individuale dei permessi medesimi, ovvero le causali, le procedure <sup>(51)</sup>, e le modalità di ricorso alla riduzione oraria, concedendo ad esempio la possibilità di frazionamento anche in blocchi inferiori all'ora <sup>(52)</sup>.

Accanto alla disciplina dei c.d. PAR (nell'industria metalmeccanica, 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.

### 2.3.3. Trasferta e missioni

Per quanto concerne i contratti che prevedono disposizioni di carattere normativo in materia di trasferte e missioni, nonché i trattamenti economici connessi a tali specifiche modalità di svolgimento della presta-

---

<sup>(50)</sup> Cfr. l'accordo Bridgestone Italia.

<sup>(51)</sup> In FCA CNH, ad esempio, le parti hanno stabilito che i PAR, nel caso di fruizione individuale, potranno essere utilizzati dai lavoratori previa richiesta da effettuarsi almeno 15 giorni prima, oltre che nel rispetto di un tasso di assenza contemporanea che non può superare la soglia del 5% dei lavoratori addetti al turno. Una disciplina dettagliata si rintraccia pure nell'intesa Mecc Alte, per la quale per la fruizione dei permessi individuali si prevede che i tempi di richiesta, salvo casi di imprevedibilità o urgenza, dovranno esaurirsi entro la prima ora di lavoro del giorno precedente, nel caso di permessi fino a tre ore e mezzo; entro tre giorni lavorativi prima nel caso di permesso dalle 4 alle otto ore; entro dieci giorni lavorativi prima, nel caso di permesso da due giorni o più.

<sup>(52)</sup> In Fincalabra, per esempio, i permessi di riduzione oraria possono essere usufruiti anche in frazioni di mezz'ora, mentre in Siat pure in frazioni di 15 minuti.

zione di lavoro, si rimanda al relativo paragrafo riguardante la disciplina di indennità e maggiorazioni. Nel campione di quest'anno non mancano clausole relative a specificare l'identificazione della prestazione in trasferta <sup>(53)</sup>, o che riconoscono giorni di riposo aggiuntivi a fronte di trasferte particolarmente onerose <sup>(54)</sup>.

## 2.4. Ambiente, salute e sicurezza

68 accordi, pari al 21,6% del totale, disciplinano la materia della salute e sicurezza, mentre 10 tra i contratti considerati, pari al 3,2%, toccano questioni relative all'ambiente e al territorio. Ruoli, compiti, ovvero permessi in capo al Responsabile dei lavoratori per la sicurezza (RLS) sono complessivamente trattati nel 9,5% dei contratti collettivi analizzati.

### *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>(55)</sup>. 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

---

<sup>(53)</sup> Ad esempio, l'accordo Zurich consente al lavoratore la possibilità di far partire le trasferte dal domicilio attuale, sicché è da qui che verrà poi calcolato l'effettivo rimborso. L'integrativo Fincalabra considera trasferte solo quelle che prevedono una distanza minima di 50 km tra andata e ritorno. L'integrativo Kosme precisa che non sono considerati giorni di trasferta quelli di permanenza volontaria nel fine settimana nelle località di missione, a meno che non sia richiesta la prestazione il lunedì seguente nella stessa località. Da ultimo, alla luce dei contenuti dell'integrativo Salvagnini i giorni di trasferta sono quelli in cui il lavoratore svolge missioni di almeno quattro ore di viaggio, presso un clienti e per una determinata serie di interventi.

<sup>(54)</sup> Il contratto aziendale della Ocrim, ad esempio, prevede che al personale in missione il cui kilometraggio supera i 4.000 Km verrà data la possibilità di usufruire di un permesso retribuito di 4 ore, da utilizzare pure la mattina successiva se il rientro al lavoro è previsto entro le 24.00. In Kosme, a fronte dell'attività lavorativa in trasferta nelle giornate di domenica, al lavoratore sarà riconosciuto un riposo compensativo nella settimana seguente al rientro, fermo restando il pagamento della relativa indennità.

<sup>(55)</sup> È il caso dell'integrativo Trelleborg, il quale opera una ricognizione delle politiche aziendali implementate in azienda in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro.

a garantire elevati standard di sicurezza degli impianti e a promuovere la cultura della prevenzione tra le maestranze <sup>(56)</sup>. Coerentemente, alcune intese <sup>(57)</sup> contengono l'impegno alla promozione di politiche aziendali "zero infortuni", mirate a contenere, se non annullare, il numero di infortuni in azienda e diffondere l'utilizzo della antinfortunistica, così da accrescere la cultura in materia di sicurezza.

### *Ambiente*

Alcune intese contrattuali, primariamente in chiave di responsabilità sociale d'impresa, di cui si darà conto più puntualmente di seguito, mostrano attenzione alle tematiche ambientali e al territorio di riferimento. In tal senso si segnalano accordi integrativi contenenti impegni o programmi finalizzati alla sensibilizzazione circa una produzione eco-sostenibile, nonché alla riduzione di emissioni, sprechi e rifiuti <sup>(58)</sup>. Un'azienda dell'industria alimentare <sup>(59)</sup>, in particolare, ha avviato un partnership con il WWF al fine di promuovere l'utilizzo sostenibile delle risorse naturali, impegnandosi nel concreto a fornire assistenza tecnica in materia di riduzione dei consumi idrici nelle coltivazioni.

### *Formazione sulla sicurezza*

Come negli anni precedenti, la contrattazione aziendale definisce specifici programmi di formazione e informazione in materia di salute e sicurezza, da realizzare sia al momento dell'assunzione dei dipendenti

---

<sup>(56)</sup> Si vedano i contratti collettivi conclusi in Galbusera, ITS-SISA e Motori Minarelli. Ulteriormente, e a titolo di esempio, l'integrativo aziendale della Peroni istituisce, all'interno della "settimana nazionale sulla sicurezza", un giorno appositamente dedicato all'approfondimento su questi temi.

<sup>(57)</sup> Si tratta di quelle raggiunte in quali quelle raggiunte in Lactalis, Pozzoli, Olon e Softer.

<sup>(58)</sup> Vedi l'integrativo Ducati, nel quale si conferma l'avvio di una serie di progetti. Tra i più rilevanti si segnalano quelli volti a ridurre le emissioni di gas nell'atmosfera, a diminuire la produzione di rifiuti negli stabilimenti, nonché a ridurre il consumo di acqua. Simile pattuizione nell'accordo aziendale Lactalis, ove le parti concordano un percorso volontario «di analisi, misurazione e mitigazione dell'impronta di carbonio nell'ambito del programma per la riduzione dell'impronta ambientale del Ministero dell'Ambiente, per neutralizzarne in futuro le emissioni di CO2 in atmosfera, grazie anche al supporto di progetti di riforestazione boschiva».

<sup>(59)</sup> Cfr. l'integrativo Mutti.

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>(60)</sup>.

*Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza.*

30 intese, pari al 9,5% del campione considerato, contengono previsioni incidenti sulla figura del Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza. Nel merito, le parti si limitano spesso a richiamare, più o meno esaustivamente, la normativa di riferimento, e cioè il decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81 <sup>(61)</sup>. Altri accordi forniscono una disciplina più puntuale del ruolo e delle prerogative degli RLS <sup>(62)</sup>, stabiliscono il numero degli stessi <sup>(63)</sup>, oppure prevedono organismi comprensivi di tutti i Responsabili dei lavoratori per la sicurezza del gruppo o dell'azienda, allo scopo di curare le politiche in materia di sicurezza, armonizzare la gestione dei sistemi di sicurezza e garantire il collegamento tra gli RLS medesimi <sup>(64)</sup>.

---

<sup>(60)</sup> Circa la progettazione e programmazione di incontri formativi legati al tema della sicurezza sul luogo di lavoro, si vedano i contratti conclusi in BDF, Ferrarelle, Finder e Galbusera.

<sup>(61)</sup> In tal senso, per esempio, le intese sottoscritte in EasyJet, Motovario, Poliform e Sest.

<sup>(62)</sup> L'integrativo aziendale della Galbusera, a titolo di esempio, riconosce un ruolo centrale agli RLS, sicché essi devono verificare con regolarità il rispetto delle norme sulla sicurezza nell'intero ciclo produttivo, devono stilare e preparare la mappa dei rischi, garantire informative riguardanti i rischi sul luogo di lavoro, così come predisporre campagne di sensibilizzazione indirizzate a tutti i lavoratori. Allo scopo, gli RLS possono godere di un'ampia informazione e partecipano ad apposite riunioni sul tema della sicurezza. Il contratto Ikea riconosce espressamente in capo a ciascun RLS un monte ore di 40 ore, oltre alla possibilità di organizzare apposite riunioni volte ad implementare o migliorare il sistema di salute e sicurezza. In Rana, ulteriormente, le parti si impegnano a riconoscere in capo al RLS un coinvolgimento nella formazione e nella sensibilizzazione della popolazione aziendale verso il tema della sicurezza sul lavoro, mediante appositi momenti di confronto e consultazione, nonché monitoraggio dell'andamento degli eventi infortunistici e delle condizioni di lavoro.

<sup>(63)</sup> L'integrativo Eataly, ad esempio, prevede che alle unità operative con un numero di dipendenti pari o superiore a 250 spetteranno tre RLS, mentre a quelle con meno di 250 dipendenti ne spetterà 1. L'accordo siglato in Cofely, sempre ad esempio, conviene che i Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza stiano in carica per tre anni e il numero degli stessi varia da uno a sei, in relazione alla dimensione dell'unità produttiva. Pattuizioni simili sono rinvenibili anche in FCA CNH e Hera.

<sup>(64)</sup> Si tratta, ad esempio, dell'accordo raggiunto in Hera, in occasione del quale si istituisce il Coordinamento di Gruppo degli RLS. Analoga pattuizione in Comifar, dove

### *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. 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 comparto assicurativo <sup>(65)</sup> garantisce una polizza sanitaria per il rimborso delle spese mediche dovute ad infortunio o malattia, con alcune esclusioni (aborto volontario, intossicazione per abuso di alcolici o stupefacenti, chirurgia plastica a scopo estetico, ecc.). Un'azienda del settore metalmeccanico <sup>(66)</sup>, infine, ha introdotto una polizza sanitaria, con la previsione di alcune garanzie minime: area ricoveri con o senza intervento, con un massimale annuo per nucleo familiare pari a 50.000 euro, raddoppiato nel caso di grandi interventi; area alta diagnostica, con un massimale annuo pari a 2.500 euro per nucleo familiare; area altre garanzie, nel caso di prestazioni sanitarie fino a 500 euro per nucleo familiare e anno.

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

Nel campione considerato si contano complessivamente 8 accordi, pari al 2,5% del totale, contenenti pattuizioni *ex* articolo 4, legge 5 maggio 1970, n. 300 (Statuto dei lavoratori), in materia di controlli a distanza e procedure per l'installazione di sistemi informatici nei luoghi di lavoro, nelle intese più recenti così come modificato dal decreto legislativo 4 settembre 2015, n. 151.

La casistica più diffusa è quella di aziende che hanno convenuto con le organizzazioni sindacali l'installazione di telecamere per una funzione di videosorveglianza, precisando che l'impiego delle stesse è funzionale

---

le parti hanno concordato l'istituzione di un Coordinamento degli RLS, composto da sei membri scelti dalle organizzazioni sindacali tra gli RLS eletti, con compiti di monitoraggio e elaborazione di proposte da avanzare in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro.

<sup>(65)</sup> Il riferimento esemplificativo è all'accordo Cardif.

<sup>(66)</sup> Cfr. Micron Semiconductor.

soltanto alle necessità di sicurezza, escludendone, ai sensi del richiamato articolo 4, legge n. 300/1970, come da precedente impostazione, un utilizzo finalizzato al controllo a distanza dell'attività lavorativa. Su quest'ultimo punto è di esempio il caso un'azienda del terziario <sup>(67)</sup>, per la quale si è pattuito che nei centri di distribuzione verranno installati dei sistemi di videosorveglianza, senza che essi possano essere utilizzati per effettuare controlli sull'attività dei lavoratori. In tal senso, l'accordo prevede pure che le telecamere siano ad orientamento fisso, quindi che non siano posizionate nelle sale ristoro, né in altri locali riservati al personale. L'utilizzo di immagini e filmati, in particolar modo, sarà prerogativa delle Autorità di Pubblica sicurezza nel caso si verificassero denunce di eventi malvitosi. La particolarità dell'accordo consiste nella pattuizione circa l'applicazione dell'articolo 4 Stat. lav., come antecedente la riforma legislativa. Similmente, con l'integrativo di un'azienda del comparto vetro <sup>(68)</sup>, alla luce della più recente normativa in materia di controlli a distanza, le parti hanno convenuto che gli impianti audiovisivi o di controllo a distanza possono essere impiegati esclusivamente per ragioni produttive e organizzative, per la sicurezza sul lavoro, nonché per la tutela del patrimonio aziendale, previa informativa alle rappresentanze in azienda.

In alcuni casi, l'intervento regolativo della contrattazione collettiva è finalizzato a garantire e regolare, a fronte dell'impiego di tecnologie informatiche e lettori di badge, l'utilizzo delle suddette apparecchiature per finalità di controllo a distanza <sup>(69)</sup>.

Da ultimo, si segnala il caso di un'azienda delle telecomunicazioni <sup>(70)</sup>, che, per finalità legate alla qualità e alla produttività del lavoro, ha

---

<sup>(67)</sup> Cfr. Lidl. Altro caso è rinvenibile nell'integrativo YKK Mediterraneo, giacché si esplicita che gli impianti TVCC sono necessari per il controllo delle aree perimetrali esterne per garantire la tutela di persone e beni, ovvero per il controllo anche in aree interne e con riferimento a determinati reparti, pur sempre garantendo i divieti e le garanzie dello Statuto dei lavoratori.

<sup>(68)</sup> Si tratta della Verallia Saint Gobain. Caso simile si rintraccia nell'intesa Cardif.

<sup>(69)</sup> È questo, ad esempio, il caso dell'accordo Bormioli Rocco, con l'eccezione di controlli difensivi espletati per accertare eventuali comportamenti contrari ai principi del Codice Etico aziendale. In Verallia Saint Gobain si è precisato che gli strumenti utilizzati dal lavoratore per adempiere alla propria prestazione lavorativa, per cui si pensi a tablet o computer, non sono considerati come strumenti di controllo a distanza, ma le informazioni da essi ottenute sono comunque utilizzabili a tutti i fini connessi al rapporto di lavoro, a condizione che al lavoratore si stata data adeguata informativa sulla privacy (d.lgs. 30 giugno 2003, n. 196).

<sup>(70)</sup> Cfr. Visiant Next.

previsto un modello di tracciatura ed analisi della prestazione espletata dal lavoratore. Con riferimento all'articolo 4, della legge 20 maggio 1970, n. 300, invero, le parti hanno regolato l'introduzione della piattaforma *Knowledge Management*, mirata ad indirizzare e guidare l'operatore nel rapporto con il cliente, nonché formare più adeguatamente i lavoratori e ridurre lo sforzo richiesto ai supervisori. Il sistema è pensato per consentire al management di poter intervenire su dipendenti con manchevolezze, nonché di poter monitorare le preferenze dei clienti.

## 2.6. 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. D'altra parte, la previsione di analoghi contenuti nel 4,8% delle intese esaminate dimostra che la contrattazione aziendale è talvolta ancora occasione per l'azienda di ribadire l'adesione al principio di pari opportunità <sup>(71)</sup>. In un'azienda <sup>(72)</sup>, le parti hanno concordato l'istituzione di una Commissione per le Pari Opportunità, avente lo scopo di individuare gli ostacoli e le condizioni che non consentono una effettiva parità di opportunità per le lavoratrici.

## 2.7. Responsabilità sociale d'impresa

Alcuni contratti aziendali, complessivamente pari al 3,5% del campione, richiamano le politiche aziendali di *corporate social responsibility*, di norma riguardanti le questioni di garanzia dei diritti fondamentali dei lavoratori fissati nelle convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) <sup>(73)</sup>. Gli interventi della contrattazione aziendale in materia

---

<sup>(71)</sup> Per esempio, nel testo dell'intesa Ferrarelle si prevede l'impegno aziendale a garantire pari opportunità nelle assunzioni e nelle attività formative. L'azienda, inoltre, conferma l'obbligo aziendale di comunicazione regolare alle rappresentanze dei lavoratori della composizione di genere della forza lavoro. Casi analisi si rinvencono in Lardini e Rachelli.

<sup>(72)</sup> Cfr. Autogrill.

<sup>(73)</sup> Così, ad esempio, l'integrativo Benetton, nella parte in cui le parti richiamano le convenzioni ILO in materia di divieto di lavoro forzato, di lavoro dei bambini e di discriminazione nell'occupazione, nonché le convenzioni sulla libertà di associazione e il



si concretizzano per lo più in clausole di stile e in impegni di carattere generico <sup>(74)</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>(75)</sup>, mentre in alcuni casi azienda e rappresentanze sindacali hanno istituito organismi di pianificazione, controllo e monitoraggio dell'applicazione di tali regolamenti <sup>(76)</sup>.

### 3. Flessibilità del rapporto di lavoro

#### *I punti chiave dell'analisi*

- La regolazione del mercato del lavoro interno ed esterno si conferma una materia centrale nella contrattazione aziendale.
- Politiche occupazionali e tipologie contrattuali, in particolare, sono oggetto di regolamentazione con finalità adattiva e specificativa rispetto alle norme di carattere generale fissate dalla legge e dai CCNL. Le soluzioni contrattate sono di norma orientate alla flessibilità.
- D'altro canto, si registra una attenzione della contrattazione alle politiche di gestione dei rapporti di lavoro non-standard una volta cessati (es. diritto di precedenza; bacini delle professionalità ecc.).
- Rispetto al precedente rapporto, si registra la diffusione, ancor-

---

diritto alla contrattazione.

<sup>(74)</sup> Nell'intesa Autogrill rileva per esempio l'impegno ad «attuare tutte le iniziative atte a prevenire e scoraggiare atteggiamenti lesivi e offensivi della dignità dei lavoratori e delle lavoratrici, contrastando fermamente qualsiasi discriminazione di genere, etnia, lingua, religione, opinioni politiche, o legata a condizioni personali e sociali». Analogamente, la medesima azienda si prefigge di promuovere iniziative a favore dello sviluppo sostenibile, nonché del progresso sia civile che tecnologico.

<sup>(75)</sup> È il caso, nuovamente, di Benetton. Ulteriormente, nell'accordo firmato con Mutti, l'azienda si impegna a valutare l'impatto derivante dalle procedure per l'ottenimento della certificazione etica SA8000.

<sup>(76)</sup> Cfr. l'integrativo aziendale Fis.

ché molto contenuta, di accordi sullo *smart working*, in genere finalizzati a garantire una migliore conciliazione vita-lavoro dei dipendenti. Essi non contribuiscono in modo sostanziale ad attenuare i vincoli spazio-temporali della prestazione lavorativa.

- In materia di flessibilità in uscita, è stato rinvenuto un solo contratto aziendale che ha previsto l'applicazione dell'articolo 18 anche per i neoassunti.

### 3.1. Flessibilità in entrata e mercato del lavoro

In linea con il precedente rapporto sulla contrattazione collettiva, la materia della flessibilità in ingresso e, più in generale, del mercato del lavoro è presente in 83 contratti aziendali, pari al 26,3% del campione. Le garanzie occupazionali e il contratto part-time si confermano gli istituti che registrano la frequenza contrattuale più elevata. In particolare, clausole di stabilizzazione e contingentamento delle forme di lavoro atipiche sono presenti in 35 accordi, pari al 11,1% del totale, così come, similmente, il contratto di lavoro a tempo parziale è oggetto di pattuizione in 34 contratti collettivi aziendali (10,8%). Tra le altre tipologie contrattuali, il contratto a tempo determinato è oggetto di disciplina in 29 contratti aziendali (9,2%), il lavoro in somministrazione in 17 (5,4%) e le forme di lavoro a distanza – telelavoro o prestazione lavorativa in regime di *smart working* – in 10 accordi (3,2%). Accanto alle garanzie occupazionali, tra gli strumenti di regolazione del mercato interno sono stati rinvenuti alcuni accordi che istituiscono bacini delle professionalità (1,3%).

#### 3.1.1. Politiche occupazionali

Nella contrattazione del 2015 un aspetto di novità è rappresentato dal fatto che la maggior parte dei contratti aziendali riproduce, con varianti, la formula, contenuta anche nell'articolo 1 del decreto legislativo n. 81/2015, in forza della quale il contratto di lavoro subordinato è stipulato di regola a tempo indeterminato. L'intento della norma legale richiamata consiste nell'assicurare diffusione al c.d. contratto unico “a tutele crescenti” (ai sensi del decreto legislativo 4 marzo 2015, n. 23), come forma contrattuale più diffusa.

Occorre segnalare che nel campione di riferimento un solo contratto

integrativo, in risposta al decreto legislativo n. 23/2015, sancisce una deroga alla disposizione di legge, prevedendo la estensione delle tutele disposte dall'articolo 18 Stat. lav. (legge 20 maggio 1970, n. 300). È il caso di un'azienda del comparto metalmeccanico <sup>(77)</sup>, la quale si è impegnata a stabilizzare 69 lavoratori a termine, mediante assunzione a tempo indeterminato, con la specifica che tali lavoratori saranno assunti con le tutele previste dall'articolo 18 Stat. lav. quale condizione di maggior favore.

### 3.1.1.1. Diritto di precedenza

In attuazione di quanto previsto dal decreto legislativo 6 settembre 2001, n. 368, ora corrispondente ai contenuti del più recente decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81, la maggior parte dei CCNL disciplina il diritto di precedenza nelle assunzioni a tempo indeterminato. Come nel precedente rapporto, comunque, la disposizione è recepita dalla contrattazione aziendale integralmente o con variazioni rispetto all'efficacia temporale del diritto, anche con riferimento al lavoro in somministrazione.

Un contratto aziendale <sup>(78)</sup>, ad esempio, prevede che ad aprile di ogni anno l'azienda richiederà ai lavoratori che hanno esercitato il diritto di precedenza conferma della disponibilità al lavoro stagionale, sicché in caso di risposta positiva l'azienda sarà già in grado di comunicare ai lavoratori date e orari degli incontri obbligatori a fine di assunzione. Altri contratti collettivi <sup>(79)</sup>, più semplicemente, 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

---

<sup>(77)</sup> Il riferimento è al contratto integrativo Trelleborg. Altro caso, a titolo esemplificativo, è quello della Novartis, ove le parti firmatarie, nonostante si configuri lo strumento della cessione del contratto di lavoro, hanno espressamente manifestato la scelta di non applicare comunque le disposizioni del d.lgs. 4 marzo 2015, n. 23, relative al regime giuridico applicabile in caso di recesso datoriale dal rapporto di lavoro.

<sup>(78)</sup> Vedi l'intesa siglata in Mutti.

<sup>(79)</sup> Si veda ad esempio l'integrativo Autogrill. Similmente anche l'integrativo Busitalia, il quale però fra i criteri di attribuzione del diritto di cui in parola conferisce priorità al requisito dell'anzianità aziendale, e cioè a prescindere dalla data di cessazione del rapporto di lavoro.

lavoro in cui operano. Un altro accordo ancora <sup>(80)</sup>, e sempre a titolo di esempio, esplicita che il lavoratore che nell'esecuzione di uno o più contratti a termine abbia lavorato per un periodo superiore ai sei mesi, ha diritto di precedenza nella assunzioni a tempo indeterminato, ma tale diritto stesso deve essere manifestato per iscritto entro tre mesi dalla data di cessazione del rapporto di lavoro.

#### *3.1.1.1.1. Bacini delle professionalità*

In alcuni contratti collettivi il diritto di precedenza è reso effettivo attraverso l'istituzione di c.d. "bacini delle professionalità". In un contratto <sup>(81)</sup>, ad esempio, le parti hanno mantenuto un sistema di "capitalizzazione delle competenze", «da cui potere attingere prioritariamente nel caso di nuove assunzioni». Nello specifico, in tale lista rientreranno i lavoratori che non hanno visto confermato il loro contratto a termine, a condizione che gli stessi soddisfino i requisiti per poter ricoprire le mansioni necessarie e abbiano almeno 22 mesi di servizio alle dipendenze dell'impresa. Assicurate queste condizioni, la permanenza nel bacino di "capitalizzazione delle competenze" avrà una durata massima di tre anni dalla scadenza del contratto, seppur dopo il primo anno la permanenza stessa è subordinata alla partecipazione ad appositi incontri formativi. Analogo modello è adottato da altre aziende <sup>(82)</sup>, seppur con differenti periodi di riferimento.

#### **3.1.1.2. Clausole di stabilizzazione**

La contrattazione aziendale delle aziende metalmeccaniche recepisce la disposizione del CCNL anche in relazione al diritto ad essere assunti a tempo indeterminato trascorso un determinato periodo. In un'azienda <sup>(83)</sup>, ad esempio, le parti hanno stabilito che il personale inserito in ambiti produttivi interessati alla stagionalità e assunto a termine, al fine di dare concreta applicazione ai percorsi di stabilizzazione, sarà oggetto di tra-

---

<sup>(80)</sup> Si tratta dell'accordo integrativo Casinò di Venezia.

<sup>(81)</sup> Cfr. l'integrativo Brembo.

<sup>(82)</sup> Cfr. l'integrativo aziendale Hydrocontrol e gli accordi Comifar e Lamborghini.

<sup>(83)</sup> È il caso del contratto collettivo aziendale Ducati. Per ulteriori casi si vedano altresì gli accordi conclusi in New Pipe e Sest, ove le parti, a titolo di esempio, si impegnano a stabilizzare tutte le assunzioni a termine, una volta raggiunta la durata massima rispettivamente di 24 e 18 mesi.

sformazione in contratto part-time verticale a tempo indeterminato qualora la prestazione lavorativa dovesse superare un anno, ovvero, in sommaria, tre stagioni nell'ambito di due anni.

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

La contrattazione aziendale continua ad introdurre norme sul contingentamento di tutte le tipologie di contratto a termine. La percentuale di contingentamento è fissata generalmente al 20%, vale a dire al livello individuato dal decreto legislativo n. 81/2015; anche nei casi di conferma del massimale legale, rivestono particolare importanza le specifiche relative alla base di computo della percentuale<sup>(84)</sup>, da calcolare sul numero dei lavoratori in forza presso l'azienda nel suo complesso, ovvero presso l'unità produttiva o la sede di riferimento<sup>(85)</sup>. Alcuni accordi, inoltre, riportano la specifica delle tipologie contrattuali da considerare ai fini della definizione dell'organico complessivo di riferimento<sup>(86)</sup>. Non mancano casi in cui la contrattazione collettiva aziendale prevede limiti più bassi<sup>(87)</sup>, così come ipotesi di innalzamento del tetto legale<sup>(88)</sup>.

## 3.1.2. Tipologie contrattuali

### 3.1.2.1. Contratto a termine e somministrazione

Tra le clausole di carattere normativo riguardanti il lavoro in sommi-

---

<sup>(84)</sup> Ad esempio, l'accordo siglato in Finder specifica che la percentuale di contingentamento è da computarsi con riferimento alla media occupazionale nell'arco di ciascun anno, e cioè dal primo gennaio al 31 dicembre.

<sup>(85)</sup> A titolo di esempio, tra tutte, si vedano le intese Autogrill, Busitalia, Lucchini, Kosme e Sest.

<sup>(86)</sup> Nel contratto Lamborghini si specifica che il calcolo è effettuato sul numero di lavoratori presenti in azienda con contratto a tempo indeterminato e di apprendistato, con esclusione del personale a tempo indeterminato assunto in corso d'anno, dei lavoratori con contratto di somministrazione a termine e del personale rientrante nelle dinamiche interne dei movimenti infragruppo.

<sup>(87)</sup> L'integrativo Lamborghini, per esempio, abbassa il limite al 10%. Stessa cosa la Finder, per vero con decorrenza da gennaio 2018. L'intesa Motovario fissa una clausola di contingentamento pari al 12% del personale in forza.

<sup>(88)</sup> L'accordo New Pipe, ad esempio, contiene un innalzamento rispetto a quanto previsto dalla legge e dal contratto collettivo nazionale di riferimento, portando il limite massimo al 50% del numero di lavoratori assunti a tempo indeterminato.

nistrazione e a tempo determinato, si richiama il caso di un'azienda <sup>(89)</sup>, il cui contratto integrativo contiene un obbligo di informativa alle rappresentanze dei lavoratori circa il ricorso alle predette forme di lavoro non standard. Alcune intese presentano norme di dettaglio sul tema: un'azienda della distribuzione <sup>(90)</sup>, ad esempio, prevede che per far fronte all'impennata del flusso turistico e della clientela in determinate città, tra maggio e settembre le assunzioni a termine sono escluse dal computo del limite legale.

### 3.1.2.2. Part-time

Non diversamente da quanto emerso nel precedente rapporto, le clausole sul part-time riguardano generalmente 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, le clausole elastiche e flessibili, nonché i diritti dei lavoratori che prestano servizio a tempo parziale.

Relativamente ai criteri di precedenza per l'accoglimento delle richieste di conversione avanzate dai lavoratori, si segnala il caso di un'intesa <sup>(91)</sup>, alla luce della quale, in ordine di importanza, le ragioni per la concessione del contratto di lavoro a tempo parziale sono riconducibili a motivi di salute; assistenza ai genitori o al coniuge; accudimento dei figli di età inferiore ai 10 anni; conseguimento di un primo titolo di studio; ovvero per motivi di carattere personale, da valutare singolarmente. In altri accordi <sup>(92)</sup> si è concordato che la trasformazione del rapporto di lavoro in part-time deve poggiare su causali demandabili alle necessità di conciliazione tra i tempi di vita e lavoro, quali l'assistenza ai familiari, a fronte di particolari problemi di salute, oppure per diritto allo studio e assistenza ai figli di età inferiore ai 12 anni. In alcuni casi <sup>(93)</sup>, infine, la contrattazione

---

<sup>(89)</sup> Cfr. l'integrativo Sigit.

<sup>(90)</sup> Cfr. l'integrativo Zara. Ma analogo caso si rinviene nell'accordo sottoscritto per il Casinò di Venezia.

<sup>(91)</sup> Cfr. il contratto integrativo Cardif. Ad ulteriore esempio, l'integrativo Galbusera prevede che il lavoro a tempo parziale sarà concesso a fronte di determinati causali, quali, in ordine di importanza: motivi di salute, assistenza ai genitori, assistenza ai figli di età inferiore ai dieci anni, nonché assistenza a familiari e affini di primo grado.

<sup>(92)</sup> Così nell'integrativo Fis. In tal senso sono esemplificativi anche gli accordi siglati in Autogrill, Comifar, Motovario, Savagnini, Sest e Siat.

<sup>(93)</sup> Si vedano gli integrativi Cardif, Luxottica e Santander, ove l'accesso al lavoro in

aziendale disciplina un articolato sistema di accoglimento delle richieste di part-time, con la redazione di una graduatoria di priorità.

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, prevedendo massimali che, a titolo esemplificativo, vanno dal 4% <sup>(94)</sup> al 20% <sup>(95)</sup> della forza lavoro occupata, passando per una serie di altri casi e limiti percentuali <sup>(96)</sup>.

### 3.1.2.3. Apprendistato e stage

La disciplina degli stage e dei rapporti di lavoro in apprendistato registra anche quest'anno una bassa frequenza, in ragione del fatto che la materia non rientra nella sfera di competenza della contrattazione decentrata. Si tratta, al più, di 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, si segnala il caso di un'impresa tessile <sup>(97)</sup>, ove le parti hanno convenuto un piano di inserimento dei giovani che prevede un periodo di tirocinio della durata di sei mesi, cui segue l'assunzione con contratto di apprendistato professionalizzante. Le poche clausole dedicate alle forme di lavoro a contenuto formativo rinvenute nel campione di contratti integrativi aziendali qui considerato, comunque, riguardano le condizioni economico-normative degli apprendisti e degli stagisti, ed impegni di carattere obbligatorio assunti dalle aziende nei confronti delle rappresentanze sindacali, con la so-

---

tempo parziale è subordinato al soddisfacimento di vari criteri, quindi entro un sistema finalizzato alla costruzione di una vera e propria graduatoria.

<sup>(94)</sup> Cfr. l'integrativo Comifar.

<sup>(95)</sup> Cfr. l'integrativo Lardini.

<sup>(96)</sup> L'accordo siglato in Brembo, a titolo di esempio, fissa al 5,5% la soglia massima per la concessione di contratti a tempo parziale, analogamente altre imprese metalmeccaniche, quali Salvagnini e Siat, che fissano la soglia al 5%. Nell'industria alimentare, l'integrativo Galbusera, ad esempio, prevede limiti percentuali che vanno dal 9% (nel 2015) al 7% (nel 2017). Nel comparto assicurativo, l'integrativo Generali fissa un limite del 13%, alzato al 14% a decorrere da gennaio 2016. L'accordo Luxottica fissa un limite percentuale del 15% del personale full-time in forza nell'unità organizzativa. Da ultimo, si segnala l'esempio della Saviola, nel comparto dell'industria edile, ove il limite percentuale per l'accesso al lavoro a tempo parziale ammonta al 10% del personale assunto a tempo pieno per ogni singola unità produttiva.

<sup>(97)</sup> Cfr. Lardini.

la rilevante eccezione del contratto collettivo di secondo livello del gruppo FCA CNH, in cui le parti firmatarie disciplinano tanto la formazione del rapporti di lavoro in apprendistato, quanto l'inquadramento e la retribuzione dell'apprendista. Diversamente, e come anticipato, si tratta di meri rinvii alle disposizioni legali o contrattuali vigenti <sup>(98)</sup>.

#### 3.1.2.4. **Telelavoro e *smart working***

Tra i rinnovi contrattuali del 2015, 10 accordi disciplinano sistemi di lavoro da remoto (circa il 3,2% del totale), nella forma del telelavoro o dello *smart working*. La contrattazione aziendale, più nello specifico, interviene richiamando gli obiettivi generali che motivano il ricorso a tali istituti, di norma coincidenti con la necessità di garantire una migliore conciliazione vita-lavoro dei dipendenti <sup>(99)</sup>. Un elemento di novità consiste nel fatto che lo *smart working*, letteralmente "lavoro agile", non viene sempre fatto coincidere con la prestazione in telelavoro, intendendosi piuttosto come quella forma di prestazione lavorativa che consente di svolgere le proprie attività in siti diversi dai locali aziendali, anche in misura non prevalente <sup>(100)</sup>.

Più nello specifico, quest'anno le intese afferenti l'istituto del telelavoro in senso stretto contengono al più impegni a valutarne l'opportunità e la sperimentazione <sup>(101)</sup>, ovvero richiami al testo dell'accordo interconfederale del 9 giugno 2004 per il recepimento dell'accordo quadro europeo sul telelavoro <sup>(102)</sup>.

Diversamente, le intese esaminate dedicano una disciplina più puntuale all'istituto del lavoro agile. In particolare, e dunque con preciso riferimento alla disciplina contrattuale del lavoro in *smart working*, sono state rilevate delle clausole che prevedono limiti numerici o percentuali per il ricorso a tale modalità di prestazione lavorativa, nonché limiti temporali. Rispetto al profilo quantitativo, infatti, gli accordi esaminati regolamentano il numero di giorni o di ore, generalmente in settimane o mesi, in cui è possibile svolgere la prestazione in regime di lavoro agile. Ad esem-

---

<sup>(98)</sup> Così, a titolo di esempio, in Autogrill e Busitalia.

<sup>(99)</sup> Come nel caso degli accordi sul c.d. *smart working* raggiunti in Barilla, BNP e Snam.

<sup>(100)</sup> È quanto precisato ad esempio dagli accordi raggiunti in Banca Etica, BNP, Snam e Zurich.

<sup>(101)</sup> È il caso di ADP, Comifar e Lamborghini.

<sup>(102)</sup> Così ad esempio nei contratti collettivi aziendali ADP e Busitalia.



pio, un accordo raggiunto nel settore metalmeccanico <sup>(103)</sup> ammette la prestazione lavorativa in *smart working* per un massimo di dieci giorni l'anno. Un'intesa siglata nel comparto dell'industria alimentare <sup>(104)</sup>, ancora, ammette la prestazione in *smart working* fino ad un massimo di 32 ore della prestazione lavorativa mensile, elevabili a 64 ore nel caso di particolari categorie (quali, ad esempio, il personale invalido, ovvero il personale femminile dalla comunicazione dello stato di gravidanza sino al compimento di un anno di età del figlio), mentre un accordo siglato nel comparto assicurativo <sup>(105)</sup> consente invece il ricorso a tali prestazioni per un massimo di due giorni alla settimana. Ulteriormente, si segnala il caso di un'azienda <sup>(106)</sup>, ove le parti hanno ammesso la prestazione lavorativa in modalità *smart working* per una volta a settimana, aggiungendo però altresì che se la prestazione in tale modalità non dovesse essere effettuata nel corso della settimana di riferimento, essa non potrà essere differita successivamente. Da ultimo rileva che alcune intese <sup>(107)</sup> ammettono la frazionabilità dei giorni svolti in modalità *smart working*, mentre altre <sup>(108)</sup> la escludono.

Detto questo, la contrattazione aziendale disciplina altresì principi, regole e modalità di attivazione del lavoro agile, data la necessità di prevedere dei sistemi di programmazione periodica di tali prestazioni di lavoro. A titolo esemplificativo, e come di tendenza nella maggior parte degli accordi esaminati, in un'intesa <sup>(109)</sup> le parti convengono che le prestazioni devono essere di volta in volta programmate con il superiore. Caso eccezionale è quello di un'azienda del comparto metalmeccanico <sup>(110)</sup>, la quale stabilisce che per accedere al lavoro agile è necessario ottenere l'autorizzazione dal proprio supervisore, via e-mail, con almeno un giorno di preavviso. Talvolta, inoltre, la prestazione in *smart working* viene riservata solo al personale assunto a tempo indeterminato <sup>(111)</sup>.

---

<sup>(103)</sup> Cfr. l'intesa General Motors.

<sup>(104)</sup> Cfr. l'accordo Barilla.

<sup>(105)</sup> Cfr. l'accordo Zurich.

<sup>(106)</sup> Cfr. Snam.

<sup>(107)</sup> Così ad esempio in Barilla, ove si consente il ricorso alla prestazione in *smart working* anche per mezze giornate.

<sup>(108)</sup> Cfr. General Motors.

<sup>(109)</sup> Cfr. BNP.

<sup>(110)</sup> Si tratta della General Motors.

<sup>(111)</sup> Così l'intesa siglata in Snam, per esempio, con la quale si escludono comunque i lavoratori a tempo parziale.

Alcuni contratti prevedono anche una disciplina normativa di dettaglio che interessa la natura giuridica del rapporto, nonché la regolazione della flessibilità oraria <sup>(112)</sup>.

Da ultimo, i contratti collettivi aziendali individuano altresì la disciplina relativa al recesso dai programmi di *smart working*, delineandone tendenzialmente le modalità. Da questo punto di vista, rileva l'obbligo di preavviso, per cui alcuni accordi individuano le tempistiche minime <sup>(113)</sup>, mentre altri <sup>(114)</sup>, invece, attribuiscono al datore di lavoro la facoltà di recedere senza alcun preavviso al presentarsi di determinate condizioni. Più nel merito, poi, alcuni accordi richiedono che il recesso sia espressamente motivato <sup>(115)</sup>, mentre altri precisano l'insindacabilità della motivazione sottostante alla revoca <sup>(116)</sup>.

#### 4. Appalti

Disposizioni contrattuali concernenti il lavoro esternalizzato o in appalto ricorrono nel 7,6% dei contratti raccolti. Nello specifico, esse riguardano normalmente due questioni: l'informazione e la consultazione delle rappresentanze dei lavoratori in caso di ricorso a tali forme di organizzazione del lavoro <sup>(117)</sup>; oppure 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 azien-

---

<sup>(112)</sup> Circa i regimi di orario, per esempio, l'intesa raggiunta in Zurich lascia piena responsabilità al dipendente, sicché la prestazione in *smart working* si caratterizza per l'assenza di un orario di lavoro, ma comunque nel rispetto di una fascia oraria rigida compresa tra le ore 10.30 e le ore 16.30, nonché nel rispetto delle 37 ore settimanali complessive. L'accordo Snam, ulteriormente, precisa che l'orario di lavoro è quello convenzionale della sede di lavoro di appartenenza, che in tali casi non è consentito il ricorso a permessi, che non è previsto un sistema di validazione delle presenze e, da ultimo, che non è ammessa la prestazione lavorativa in straordinario.

<sup>(113)</sup> Ad esempio, il preavviso più significativo ammonta a 15 giorni e si registra nel caso di Zurich.

<sup>(114)</sup> A titolo esemplificativo, così in Snam.

<sup>(115)</sup> Cfr. BNP.

<sup>(116)</sup> Cfr. BNL.

<sup>(117)</sup> L'intesa siglata in Ferrarelle, ad esempio, stabilisce che le informazioni aggregate sulle attività date in appalto costituiscono oggetto di confronto e consultazione tra le parti. In aggiunta a questo, la RSU riceverà informazioni semestrali sulla materia. Medesima previsione si rintraccia nell'intesa Mutti.

de appaltatrici stesse, e quello di tutte le norme previdenziali e antinfortunistiche <sup>(118)</sup>.

## 5. Welfare contrattuale

### *I punti chiave dell'analisi*

- In materia di welfare contrattuale, l'istituto dei permessi concessi con finalità di conciliazione vita-lavoro, è quello più contrattato (58 contratti, pari al 18,4% del totale). Tra le novità più rilevanti del 2015, si evidenziano alcuni accordi che riconoscono i congedi parentali e di maternità anche per le “coppie di fatto”, oppure che disciplinano l'istituto della cessione dei permessi tra dipendenti.
- Tutte le restanti materie – dall'incremento della contribuzione ai fondi di previdenza e assistenza sanitaria complementare, agli asili nido, alle borse di studio – registrano una frequenza contrattuale piuttosto contenuta, con valori tendenzialmente analoghi a quelli dello scorso triennio, consolidando dunque il dato di una diffusione ancora limitata del welfare nella contrattazione aziendale.
- Un elemento di innovazione rispetto a quanto riscontrato nel precedente triennio è rappresentato dal diffondersi di previsioni che riconoscono ai lavoratori la possibilità di “welfarizzare” tutto o parte del premio variabile per lo sviluppo di piani welfaristici.

### 5.1. 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

---

<sup>(118)</sup> Si vedano per esempio i contratti conclusi in Eataly, Ferrarelle, Hera, Ikea, Lactalis e Peroni.

maternità e paternità <sup>(119)</sup>, studio <sup>(120)</sup> e altre circostanze legate ad esigenze di cure familiari <sup>(121)</sup>, lutti <sup>(122)</sup> e visite mediche <sup>(123)</sup>.

### *I congedi per le “coppie di fatto”*

Un numero crescente di intese contrattuali <sup>(124)</sup> riserva i congedi alle “coppie di fatto”, anche dello stesso sesso, previa presentazione di idonea certificazione attestante lo stato di convivenza, quale ad esempio quello di residenza storico. La volontà annunciata di creare un ambiente di lavoro inclusivo, superando possibili discriminazioni, a titolo di esempio, ha portato un’azienda della grande distribuzione organizzata <sup>(125)</sup> a riservare a tutte le coppie, anche dello stesso sesso, all’atto dell’iscrizione nel registro delle unioni civili ovvero all’inizio di una convivenza more uxorio, un periodo di congedo straordinario per matrimonio.

### *Cessione dei permessi tra dipendenti*

Altre aziende, sulla scia di quanto contenuto nel decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 151, in materia di ferie solidali, e quindi con l’intento di assicurare una migliore conciliazione vita-lavoro, disciplinano le modalità di cessione di permessi tra i dipendenti. A titolo di esempio, un accordo nel settore tessile <sup>(126)</sup> prevede la possibilità di regolamentare

---

<sup>(119)</sup> Con riferimento al congedo di paternità, la Motori Minarelli riconosce 3 giorni di permessi retribuiti non frazionabili, da godere entro 7 giorni dalla nascita del figlio.

<sup>(120)</sup> È il caso degli integrativi conclusi in Cardif e Zara.

<sup>(121)</sup> L’ultima intesa contrattuale conclusa in Motori Minarelli prevede la possibilità di usufruire di permessi non retribuiti per esigenze familiari, in senso lato, quali i casi di malattia del figlio o accudimento dei genitori. Analoghe pattuizioni si rivengono in Cardif, Ducati e Fis.

<sup>(122)</sup> Il contratto aziendale della Fincalabra prevede tre giorni di permesso retribuito in caso di decesso di un parente di primo o secondo grado, ovvero coniuge e convivente, oppure un giorno nel caso di decesso di parenti di terzo grado o affini. Permessi per lutto sono previsti ad esempio anche nell’integrativo Hydrocontrol.

<sup>(123)</sup> Sono esemplificativi gli accordi conclusi in Comifar, Data Management HRM, Ducati, Finder, Lamborghini, Motori Minarelli e Siat.

<sup>(124)</sup> Cfr. l’intesa Skf. Ma si vedano anche gli accordi conclusi in Cardif, Eataly e ZeroUno.

<sup>(125)</sup> Cfr. Ikea.

<sup>(126)</sup> Si tratta del contratto aziendale della Lardini. Ma un altro caso è ad esempio rinvenibile nell’ultimo integrativo aziendale Busitalia, dove le parti hanno stabilito che i lavoratori che intendono cedere (totalmente o parzialmente) i loro permessi a favore di

la cessione di permessi o ROL fra i lavoratori dipendenti, e in particolar modo a favore di coloro con gravi e comprovati problemi e che hanno esaurito quelli a loro disposizione. Nel merito, l'accordo stabilisce che l'azienda dovrà essere volontaria e anonima, e che per ogni ora donata l'azienda interverrà aggiungendone in ugual misura. Analogamente, un'altra azienda <sup>(127)</sup> istituisce allo scopo una "Banca Ore Etica", mediante la quale ciascun dipendente potrà donare, su base volontaria, una parte se non anche la totalità delle proprie ore accantonate a favore di uno o più colleghi individuati in via riservata che ne avessero necessità per "gravi motivi". In tal caso, l'Azienda raddoppierà il numero delle ore donate.

## 5.2. Assistenza previdenziale complementare

Si segnala poi la presenza di clausole riguardanti i contributi a carico dell'azienda per la previdenza complementare, che prevedono trattamenti di miglior favore per i dipendenti. Nel settore metalmeccanico, ad esempio, un'azienda, con riferimento alla previdenza complementare, prevede che da gennaio 2018 la quota a carico dell'azienda sarà portata all'1,8%, mentre l'integrativo di un'altra azienda innalza la quota di contribuzione al fondo previdenziale integrativo al 2,2% <sup>(128)</sup>. Alcuni integrativi istituiscono o confermano dei veri e propri fondi pensione <sup>(129)</sup>.

---

colleghi, devono inoltrare documentata richiesta all'azienda. I permessi così ceduti saranno cumulati in un apposito monte ore, quindi richiedibili a fronte di malattia grave del lavoratore, oppure assistenza o malattia dei familiari di primo grado conviventi. Il lavoratore che si ritrovasse in tali condizioni e volesse accedere al monte ore deve aver prima usufruito tutte le sue spettanze, quindi fare richiesta ad un'apposita Commissione bilaterale a ciò preposta.

<sup>(127)</sup> Cfr. Luxottica.

<sup>(128)</sup> Si tratta, rispettivamente, di Ducati e Lamborghini. Ulteriori esempi sono rinvenibili negli accordi Fis, Itap, Man, Saviola e Siat.

<sup>(129)</sup> L'integrativo Findomestic contiene l'impegno delle parti ad elevare la misura dell'apporto contributivo aziendale al Fondo Pensione Complementare per i Dipendenti di Findomestic Banca e Società Controllate. Nel dettaglio, l'apporto contributivo aziendale sarà incrementato dello 0,30%, in tre *tranches* pari a 0,10% ciascuna. Altri casi si rinvencono in Europ Assistance Italia, Santander e Unicredit.

### 5.3. Assistenza sanitaria integrativa

Altre clausole contrattuali riguardano i contributi a carico dell'azienda per l'assistenza sanitaria integrativa, prevedendo generalmente trattamenti di miglior favore per i dipendenti. Alcuni integrativi istituiscono o confermano dei veri e propri fondi sanitari <sup>(130)</sup>.

### 5.4. Anticipazione del TFR

In materia di anticipazione del trattamento di fine rapporto (TFR), nell'8,9% 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>(131)</sup>. In alcuni casi, le percentuali di anticipo concesse variano in funzione della causale <sup>(132)</sup>. In altri casi, la contrattazione aziendale interviene sui re-

---

<sup>(130)</sup> Il contratto collettivo FCA CNH ha confermato il FASIF (Fondo Integrativo del Servizio Sanitario Nazionale), finanziato attraverso una contribuzione a totale carico della società. Nel settore credito e assicurazioni, un esempio è quello di BNL.

<sup>(131)</sup> A titolo di esempio, in Dayco, le fattispecie per la concessione della anticipazione del TFR consistono nel pagamento delle tasse universitarie, master, o corsi di formazione, anche post-laurea; nell'estinzione anticipata del mutuo per la prima casa; nel pagamento di cartelle esattoriali; nonché nelle spese funebri. In Man la richiesta di anticipazione del TFR deve essere giustificata da spese sanitarie per terapie e interventi straordinari; acquisto della prima casa di abitazione per i figli o per sé; costruzione o ristrutturazione della prima casa; spese scolastiche universitarie; acquisto di vettura. In Motori Minarelli può essere richiesta un'anticipazione fino a tre volte per tutta la durata del rapporto di lavoro, concessa a tutti i lavoratori, a patto che ne facciano richiesta per uno dei motivi stabiliti dalla legge o dal contratto integrativo aziendale, e cioè nel caso di ristrutturazione prima casa, depositi o anticipi per la locazione della casa, acquisto automobile o motociclo oppure spese funerarie. In Santander, infine, la concessione anticipata del TFR è subordinata ad un vasto numero di causali, tra cui, a titolo di esempio, l'acquisto della prima casa per sé o per i propri figli, interventi di manutenzione e ristrutturazione della casa, nonché per spese funebri.

<sup>(132)</sup> In Ducati, a titolo esemplificativo, le parti hanno convenuto che nel caso di familiare di primo grado che abbia perso il lavoro o sia soggetto a trattamenti integrativi salariali, è possibile ottenere un anticipo del 70% del TFR; nel caso di motivi di studio o eventi calamitosi che abbiano reso inagibile l'abitazione del lavoratore, è possibile invece ottenere un anticipo del 30% del TFR.

quisiti per la fruizione dell'istituto, normalmente coincidenti con l'anzianità di servizio <sup>(133)</sup> o con l'ammontare complessivo della spesa che il dipendente deve sostenere <sup>(134)</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>(135)</sup>.

## 5.5. Borse di studio

Tra i classici interventi di welfare figurano le borse di studio riconosciute ai figli dei dipendenti. Un esempio è quello di un contratto collettivo aziendale <sup>(136)</sup> con cui si sono riservate delle borse di studio a favore dei figli dei dipendenti, o i dipendenti medesimi, per il conseguimento del diploma di scuola superiore o di laurea. La priorità nell'accesso a tali borse annue spetta ai figli dei dipendenti che dimostreranno di avere un reddito Isee inferiore a 17.000 euro annui. Quanto ai requisiti d'accesso, alcune imprese subordinano l'erogazione della borsa di studio alle performance scolastiche o universitarie degli studenti <sup>(137)</sup>, mentre in altri casi gli importi sono riconosciuti a prescindere dai profitti scolastici <sup>(138)</sup>.

---

<sup>(133)</sup> Il contratto collettivo aziendale della Motori Minarelli subordina l'accesso all'anticipazione del TFR ad almeno 5 anni di anzianità di servizio. Gli integrativi della Dayco e della YKK Mediterraneo richiedono invece un'anzianità minima di servizio pari a 8 anni, mentre quello concluso in Siat prevede un'anzianità minima pari a 6 anni. Da ultimo, e sempre a titolo di esempio, si segnala l'integrativo Eataly che prevede un'anzianità minima di 3 anni.

<sup>(134)</sup> L'intesa raggiunta in Siat stabilisce che per il caso specifico delle spese odontoiatriche, del dipendente o dei figli dello stesso, sono anticipabili sino a 2.500 euro, a fronte di spese complessivamente superiori ai 3.000 euro. In Salvagnini, ancora, un limite di anticipazione pari a 2.200 euro è posto per le causali inerenti i motivi di studio e le onoranze funebri.

<sup>(135)</sup> Alla luce degli integrativi Dayco e Skf, ad esempio, le richieste saranno soddisfatte annualmente nel limite del 10% degli aventi diritto, e comunque nel massimo del 4% del numero totale di dipendenti. In YKK Mediterraneo il limite, calcolato trimestralmente, è fissato all'8% del numero totale dei dipendenti assunti a tempo indeterminato.

<sup>(136)</sup> Cfr. l'integrativo Ducati.

<sup>(137)</sup> Per esempio, così in Fis e Motori Minarelli. Analogamente, l'accordo siglato in Basf subordina la corresponsione delle borse di studio solo a favore degli studenti figli dei dipendenti regolarmente in corso (nel caso di studenti universitari) o che sono stati ammessi all'anno successivo (nel caso delle scuola medie inferiori o superiori).

<sup>(138)</sup> Vedi il caso del contratto collettivo aziendale sottoscritto in Santander.

## 5.6. 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>(139)</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>(140)</sup>, in altri è prevista una cifra standard per tutti i lavoratori <sup>(141)</sup>.

## 5.7. 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 in cifra fissa <sup>(142)</sup>, a volte subordinando lo stesso alla durata della prestazione lavorativa giornaliera <sup>(143)</sup>.

---

<sup>(139)</sup> Vedi gli integrativi aziendali Peroni e Skf, ove l'impresa si impegna a convenzioni con gli enti presenti sul territorio.

<sup>(140)</sup> In Ducati le parti si impegnano ad offrire ai dipendenti, con un reddito Isee inferiore ai 17.000 euro, un bonus annuo di 350 euro per ciascuno degli anni di iscrizione e frequentazione dell'asilo nido del figlio.

<sup>(141)</sup> Con l'ultima intesa siglata in Findomestic le parti hanno convenuto, in favore di tutti i dipendenti assunti con contratto a tempo indeterminato che sostengono delle spese relative alla frequenza ad asilo nido pubblico o privato, ovvero servizio di baby-sitter, un contributo mensile pari a 100 euro, fino al compimento del terzo anno di età del bambino.

<sup>(142)</sup> Si vedano le intese concluse in Fincalabra, Generali, Renolit Gor e Softer.

<sup>(143)</sup> L'integrativo Fis, ad esempio, conferma un buono pasto di 5,29 euro, innalzato a 7,00 euro da luglio 2015, erogabile a fonte di una prestazione lavorativa non inferiore a quattro ore. Stessa cosa si è pattuita in Basf, Data Management HRM, Fiberweb e Ghinzelli. Diversamente ad esempio in Poliform, dove l'erogazione del buono pasto spetta solo a fronte di una prestazione lavorativa giornaliera minima di sei ore.



## 5.8. Erogazioni in conto welfare

Un elemento di innovazione rispetto a quanto riscontrato nel precedente triennio è rappresentato dal diffondersi di previsioni che riconoscono ai lavoratori la possibilità di “welfarizzare” tutto o parte del premio variabile per lo sviluppo di piani welfaristici. In genere, in tali casi l'erogazione premiale viene solitamente strutturata in due distinti programmi alternativi: un piano standard basato sull'erogazione del premio in denaro, da una parte, ed un programma di welfare, dall'altra. I piani welfare prevedono una combinazione tra una quota in denaro, solitamente definita “quota cash”, ed una in beni, servizi ed utilità, e cioè la c.d. “quota welfare”, rimettendo alla scelta del dipendente sull'una o sull'altra opzione in base alle proprie esigenze<sup>(144)</sup>. Altri modelli prevedono ad esempio che, al verificarsi dei requisiti di maturazione del premio, in misura aggiuntiva rispetto all'ammontare premiale, l'azienda riconoscerà ai lavoratori una ulteriore erogazione destinata ai fondi assistenza e previdenza integrativi<sup>(145)</sup>. In altri contratti sono previste erogazioni in conto welfare, ma non necessariamente in chiave premiale, quanto piuttosto in cifra fissa. È il caso di un accordo integrativo<sup>(146)</sup>, per esempio, che prevede l'assegnazione a ciascun lavoratore assunto a tempo indeterminato di un budget di 250 euro annui, attraverso i quali ciascun dipendente potrà comporre il proprio pacchetto welfare, scegliendo tra i beni e i servizi disponibili (salute, istruzione, trasporti e beni di prima necessità, ricreazione e cultura).

---

<sup>(144)</sup> Cfr. integrativo Findomestic, che contiene la possibilità di accesso al piano welfare, vale a dire la possibilità, da parte del dipendente, di scegliere in base alle proprie esigenze di vita personale nonché familiari la ripartizione delle risorse, secondo una distribuzione percentualizzata pari al 70% in denaro e 30% in quota welfare. Tra i beni e servizi a disposizione del dipendente ci sono la previdenza complementare e l'area formazione ed educazione dei propri familiari, nella quale rientrano percorsi di studi primari, secondari, universitari, master e corsi di lingua. Altro caso è ad esempio rinvenibile nell'intesa Generali, ove, in base personale, di ufficio o produzione, le parti hanno stabilito importi a fini welfare tra i 150 e i 400 euro destinabili a rimborsare spese relative ad istruzione o educazione dei figli, eventualmente non utilizzabili e destinabili al fondo di previdenza integrativa. Un ulteriore caso esemplificativo è quello dell'intesa siglata in Cardif.

<sup>(145)</sup> Cfr. Zambon.

<sup>(146)</sup> Cfr. l'integrativo aziendale Renner.

## 6. Politica salariale

### *I punti chiave dell'analisi*

- Con il 79% della frequenza contrattuale, la retribuzione si conferma l'istituto più contrattato in azienda.
- Nel dettaglio, 202 contratti collettivi aziendali, pari al 64,1% del campione, disciplinano forme di retribuzione variabile e incentivante (c.d. premi di risultato), mentre 53 contratti, pari al 16,8% del totale, istituiscono, confermano o modificano elementi fissi della retribuzione (es. premi fissi, *una tantum*, superminimi collettivi, 14<sup>a</sup>, ecc.).
- I premi di risultato sono prevalentemente collegati ad obiettivi di produttività nell'industria, e ad obiettivi di redditività nel terziario e nei servizi. Il grado di individualizzazione del sistema premiante è generalmente basso: raramente si riscontrano premi di risultato che misurano le performance dei singoli lavoratori. Nella maggior parte dei casi, inoltre, gli importi sono predeterminati, al massimo con sistemi c.d. a scaletta (crescono o diminuiscono, da un minimo a un massimo, al crescere/diminuire dell'obiettivo).
- Tra gli schemi premiali più innovativi, ancorché poco diffusi, si evidenziano quelli collegati alla professionalità dei lavoratori espressa in termini di competenze trasversali, quelli collegati a piani di smaltimento ferie e permessi, oppure ad obiettivi di risparmio ed efficienza energetica.
- Continua a registrarsi la diffusa presenza di erogazioni in cifra fissa, nella forma di superminimi collettivi, mensilità supplementari, premi fissi e *una tantum*.
- Accanto alle pattuizioni c.d. migliorative in materia retributiva, nella contrattazione aziendale del 2015 sono state isolate alcune misure di *retrenchment* del costo del lavoro finalizzate al mantenimento o al rilancio della competitività aziendale. Gli interventi riguardano sempre le quote aggiuntive del salario aziendale.

## 6.1. Minimi retributivi e altri elementi economici

### 6.1.1. Erogazioni in cifra fissa

Le clausole sulle voci a carattere continuativo e in cifra fissa riguardano l'introduzione, la conferma, la rimodulazione o la sospensione/cancellazione di superminimi collettivi <sup>(147)</sup>, premi in cifra fissa <sup>(148)</sup>, mensilità aggiuntive <sup>(149)</sup> o trattamenti *una tantum* <sup>(150)</sup>.

Le erogazioni *una tantum*, in particolare, possono avere carattere premiale <sup>(151)</sup>, possono assumere la valenza di una ricompensa per adeguamento a periodi di vacanza contrattuale e mancati rinnovi <sup>(152)</sup>, ovvero, ancora, possono rappresentare un regime temporaneamente sostitutivo al salario di produttività <sup>(153)</sup>. I contratti che introducono *ex novo* questi trattamenti economici prevedono in alcuni casi trattamenti differenziati

---

<sup>(147)</sup> Il contratto della YKK Mediterraneo, ad esempio, nel tentativo di razionalizzare l'impianto delle erogazioni collettive in cifra fissa, istituisce un superminimo collettivo, denominato "accordi previgenti". Analogamente, l'intesa Sest prevede un superminimo mensile lordo, complessivamente compreso tra 50 e 60 euro e incrementato in relazione all'anzianità di servizio del lavoratore.

<sup>(148)</sup> In materia si segnala per esempio l'integrativo Mutti, il quale prevede l'erogazione di un premio fisso mensile, secondo un importo che varia in relazione al livello inquadramentale del dipendente

<sup>(149)</sup> Si veda il contratto di gruppo Saviola, il quale introduce la 14ª mensilità, come trattamento di miglior favore rispetto a quanto previsto dalla normativa contrattuale nazionale, a favore dei dipendenti con un'anzianità di servizio superiore ai due anni. Un ulteriore caso, analogo ai precedenti, è quello della Carbofin, ove le parti hanno pattuito un'erogazione *una tantum* per il personale in forza al 31 dicembre 2013, quale copertura della vacanza contrattuale.

<sup>(150)</sup> Così come in alcuni accordi integrativi aziendali, quale ad esempio il contratto collettivo firmato in Generali, contengono invece erogazioni in cifra fissa *una tantum*, e cioè un incremento retributivo in cifra fissa a carattere straordinario e forfettario, corrisposto una sola volta nell'ambito di vigenza dell'accordo aziendale di riferimento.

<sup>(151)</sup> È il caso, ad esempio, di BT. Similmente, l'accordo Ceva riconosce alle maestranze una misura *una tantum* per l'impegno profuso dai lavoratori «nei recenti anni di congiuntura economica particolarmente sfavorevole».

<sup>(152)</sup> Il contratto collettivo aziendale della Brembo, a titolo esemplificativo, per il mancato rinnovo nell'anno 2013, prevede un'erogazione *una tantum* pari a 350 euro. Similmente l'integrativo Ducati, il quale, per compensare il periodo di tre anni decorso dalla scadenza dell'ultimo contratto collettivo aziendale, definisce un'erogazione *una tantum* di 300 euro da erogarsi in due *tranches*.

<sup>(153)</sup> In tal senso, si veda l'accordo Europcar.

in ragione dei livelli di inquadramento <sup>(154)</sup>, oppure importi fissi e indifferenziati <sup>(155)</sup>.

### 6.1.2. Trattamenti economici e maggiorazioni

Come premesso, il 26,7% delle intese prevede maggiorazioni, o meglio trattamenti integrativi quali indennità, corrisposte ai lavoratori coinvolti in turni c.d. disagiati (notturni, semi-notturni, domenicali e festivi) <sup>(156)</sup>, oppure quale compensazione per prestazioni lavorative in trasferta o missione <sup>(157)</sup>, ovvero come compensazione per i casi di reperibilità <sup>(158)</sup>. Anche tali istituti sono oggetto di contrattazione e quindi suscettibili di

---

<sup>(154)</sup> L'accordo siglato in Telespazio prevede l'erogazione di un importo premiale in chiave *una tantum*, modulato con riguardo al livello di inquadramento dei lavoratori interessati. L'intesa della Ghinzelli stabilisce l'erogazione di un premio di produzione mensile in cifra fissa, differenziato in relazione al livello di inquadramento del lavoratore. Altri casi in cui i trattamenti sono modulati in base ai livelli di inquadramento sono rinvenibili in Fiberweb, Generali e YKK Mediterraneo.

<sup>(155)</sup> Il contratto collettivo aziendale siglato in Lamborghini conferma il previgente superminimo collettivo non assorbibile, in particolar modo fissandone un incremento, uguale per tutti i livelli contrattuali, pari al 5% del minimo retributivo per un lavoratore inquadrato al quinto livello del CCNL Metallmeccanici. Il contratto collettivo aziendale della Hydrocontrol, ulteriormente, stabilisce l'erogazione di un superminimo collettivo pari a 30 euro lordi mensili, di cui 15 euro verranno però erogati a decorrere da gennaio 2017, dunque senza distinzione in relazione al livello di inquadramento. Caso analogo si registra pure in Green Steel.

<sup>(156)</sup> Il contratto collettivo aziendale Zara, ad esempio, prevede un trattamento economico specifico per le prestazioni di lavoro in giorni festivi. Allo scopo, invero, le parti hanno convenuto una maggiore del 35%. L'integrativo TKK Mediterraneo, ancora, prevede delle maggiorazioni per le prestazioni lavorative effettuate tra le 22.00 e le 6.00 (50%), ovvero tra le 18.00 e le 22.00 (20%). L'intesa Fis prevede che ai lavoratori in ciclo continuo spettano le indennità di 38 euro per i turni effettuati nella giornata di sabato, ovvero di 48 euro per i turni effettuati nella giornata di domenica o in festività infra-settimanale. Per ulteriori casi sul punto, si vedano le intese Casinò di Venezia, Green Steel, Ikea, Scandolara, Sest e Tekal.

<sup>(157)</sup> Il contratto collettivo aziendale Ducati, per esempio, prevede delle indennità di trasferta legate al luogo della missione. Coerentemente, trasferte in Italia che non richiedono il pernottamento e non superano le 12 ore danno diritto a un'indennità di trasferta di 15 euro, trasferte in Italia con pernottamento danno diritto a 25 euro, mentre trasferte all'estero danno diritto a un'indennità di 40 euro. Caso analogo quello di Kosme, ove le parti hanno convenuto una differenziazione delle indennità di trasferta, tra i 12 e gli 84 euro, in relazione al luogo e al momento di svolgimento, con un'ulteriore differenziazione in base al tipo di lavoratore inviato in trasferta.

<sup>(158)</sup> Su questo aspetto si vedano gli integrativi Basf, Fis, Its-Sisa e Lamborghini.

disciplina variabile in funzione di circostanze negoziali e disponibilità economiche aziendali. È il caso di un'azienda <sup>(159)</sup>, il cui accordo, con natura concessiva, ha stabilito che l'indennità di missione (pari al 10 % della retribuzione giornaliera) venga erogata solo ed esclusivamente nei casi in cui al lavoratore sia richiesto di recarsi oltre i 50 Km dalla sede di lavoro, ovvero nei casi in cui l'attività lavorativa debba essere svolta fuori dalle province di Milano e Roma.

## **6.2. Retribuzione incentivante**

La retribuzione incentivante, nella forma del premio di risultato, è anche quest'anno di gran lunga la materia più contrattata a livello aziendale. La funzione della stessa è ben esemplificata da un accordo <sup>(160)</sup>, il quale specifica che data l'importanza della partecipazione dei lavoratori ai risultati di impresa, nonché al conseguimento degli obiettivi di competitività di impresa, il premio di partecipazione è orientato «a promuovere e a sostenere l'approccio costruttivo e dinamico dei lavoratori al miglioramento dei risultati aziendali, valorizzando la correlazione tra compensi e risultati ottenuti».

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

Dal campione di riferimento sono emersi molteplici tipologie di indicatori e algoritmi che integrano la struttura del premio e ne determinano l'entità: 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.

#### **6.2.1.1. Produttività**

Sul totale delle intese afferenti il sistema premiale, il 60% prevede uno o più parametri di produttività ovvero efficientamento produttivo. Gli indicatori di produttività utilizzati dalle aziende analizzate sono i più disparati: il volume prodotto, spesso con riferimento ad un determinato

---

<sup>(159)</sup> Cfr. Pragma Services.

<sup>(160)</sup> Cfr. l'intesa raggiunta in Eni.

lasso temporale <sup>(161)</sup>, la quantità di prodotto rapportata alla quantità di ore lavorate o al numero medio di addetti impiegati <sup>(162)</sup>, la variazione della quantità di prodotto venduta o spedita <sup>(163)</sup>, ecc. Il concetto di produttività del lavoro è generalmente 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.

### 6.2.1.2. Redditività

Il 51,5% delle intese disciplinanti il sistema premiale aziendale prevede dei parametri legati agli utili, ovvero ad obiettivi di 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>(164)</sup>, oppure del rapporto tra MOL e valore lordo della produzione <sup>(165)</sup>. Tra gli indicatori più ricorrenti figura altresì l'EBITDA

---

<sup>(161)</sup> L'indicatore di produttività pattuito in Basf, ad esempio, è determinato dagli effettivi volumi prodotti durante il corso dell'anno. Il parametro convenuto in Ferrarelle, sempre a titolo di esempio, si lega al volume di produzione, nella fattispecie misurato in migliaia di bottiglie.

<sup>(162)</sup> Il premio di risultato della Trelleborg, ad esempio, lega l'ammontare premiale al numero di pezzi prodotti (maggiorati per il tempo di confezionamento) in 450 minuti di lavoro, mentre quello pattuito in ArcelorMittal si basa sulle tonnellate lavorate all'anno, al netto dei resi, rapportate al numero di ore lavorate nell'anno di riferimento. Similmente, AnsaldoBreda lega degli importi retributivi al rapporto tra ore a ricavo e ore di presenza complessiva, carpando in tal modo il parametro di efficienza produttiva dell'azienda. Ulteriori esempi sono rinvenibili nelle intese Alpego, ArcelorMittal, Arvedi Tubi Acciaio, Ethos e Piombifera Italiana.

<sup>(163)</sup> Così l'accordo Butan Gas, il quale lega una quota premiale alle tonnellate di bombole vendute, rapportate al numero medio di addetti, nell'anno corrente, in rapporto alle tonnellate vendute nei tre anni precedenti. Analogamente, con riferimento all'anno precedente, si calcola l'incremento dell'efficienza produttiva in Calpeda.

<sup>(164)</sup> Come in Alfa Standard, Fis, Radici Yarn, Radicifil e Sest.

<sup>(165)</sup> Il parametro di redditività del premio di risultato pattuito in Brembo e Olon, ad esempio, è ottenuto dal rapporto tra margine operativo lordo e fatturato annuale della società, cui è legato un ammontare direttamente proporzionale al valore così ottenuto.

(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>(166)</sup>.

### 6.2.1.3. Qualità

In altri casi, complessivamente pari al 38,6% delle intese concernenti gli schemi premiali in azienda, i parametri al cui rispetto è stata subordinata l'erogazione del premio di risultato sono stati individuati con riguardo alla qualità del lavoro svolto, sia in termini assoluti <sup>(167)</sup>, sia in termini di rapporto con altri parametri suscettibili di consentire una valutazione dinamica in tal senso. Nel merito, la qualità interna è generalmente 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>(168)</sup>, mentre la qualità esterna fa riferimento alla *customer satisfaction*, ovvero alla percezione che il cliente ha del prodotto e del servizio. Tra gli indici compresi in quest'ultima categoria figurano, ad esempio, quelli legati ad obiettivi di riduzione dei reclami dei clienti e puntualità delle consegne <sup>(169)</sup>, oppure i questionari somministra-

---

<sup>(166)</sup> In Enel le parti hanno concordato un indicatore di redditività collegato al rapporto tra EBITDA e ricavi, per l'anno di riferimento. Prevedono parametri di calcolo basati sull'EBITDA, a titolo esemplificativo, anche le intese siglate in Autogrill, Coges, Fenice, Fiberweb, YKK Mediterraneo, Saviola e Schneider Electric.

<sup>(167)</sup> Ad esempio, il mantenimento della certificazione, già rilasciata dal competente ente certificatore, di conformità del sistema di qualità aziendale alla norma UNI EN ISO 9000, come previsto dal contratto della Candéal.

<sup>(168)</sup> Le parti dell'integrativo Brembo subordinano una quota premiale alla capacità di ciascun stabilimento di raggiungere gli obiettivi fissati in materia di riduzione degli scarti interni. L'accordo Ethos lega un importo premiale ai costi derivanti da non conformità, misurati come ore versate a causa di rilavorazioni interne e non conformità, rapportate ai ricavi. L'intesa Cotonificio Albini lega una quota premiale alla qualità delle singole pezze, suddivise in quattro fasce in relazione al numero di difetti rilevati ed ai livelli di qualità. Coerentemente, minore è il numero di pezze classificate nelle due categorie più basse, maggiore sarà l'importo erogato ai lavoratori. Altri indicatori premiali connessi al numero di scarti, per esempio, sono rinvenibili negli integrativi Citterio, Dayco, International Paper, Lavazza (stabilimento di Verrès), Scandolara, Sest e Smurfit Kappa.

<sup>(169)</sup> L'integrativo Brembo, ancora, lega il premio di risultato ad un obiettivo di affidabilità delle consegne, e cioè al rapporto percentuale tra il fatturato mensilmente evaso e mancato fatturato dovuto ai ritardi accumulati nel medesimo arco temporale.

ti alla clientela per la determinazione di veri e propri indici di soddisfazione <sup>(170)</sup>.

#### 6.2.1.4. Assenteismo

Il 36,6% degli schemi di retribuzione incentivante prevede un sistema di moltiplicatori o correttivi, se non veri e propri parametri di calcolo, legati ai livelli di assenteismo registrati nell'azienda o unità produttiva. 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>(171)</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>(172)</sup> e il correttivo proporzionale in funzione della pre-

---

L'integrativo Ferrarelle, d'altra parte, stabilisce dei parametri di qualità collegati al rapporto tra numero di reclami e milioni di pezzi venduti, nonché al numero di ordini arrivati puntualmente sul totale. L'intesa Butan Gas lega invece una quota del premio al numero di giorni di dilazione registrati in un anno, in rapporto alla media dei tre anni precedenti. Da ultimo, l'intesa conclusa in Prosol lega il premio di risultato al numero di non conformità ed alle connesse richieste di azioni correttive rilevate nel corso di visite ispettive interne.

<sup>(170)</sup> Tra i contratti collettivi aziendali raccolti può risultare esemplificativo il caso di Autogrill, ove le parti legano una quota premiale ad un indicatore di *customer satisfaction*, basato su osservazioni e valutazioni effettuate dai clienti.

<sup>(171)</sup> Il premio di presenza individuale pattuito in Brembo prevede che a tassi di assenteismo inferiori all'1% corrisponda l'erogazione di 1,840 euro per presenza giornaliera, a tassi compresi tra l'1 e il 2% corrisponda l'erogazione di 1,651 euro, e così via sino all'ultimo scaglione (assenteismo maggiore o uguale al 10%) cui corrisponde una quota di 0,826 euro. Ulteriore esempio è quello pattuito in Dayco, ove un premio presenza pari a 400 euro annui viene corrisposto con assenteismo nullo, con livelli coincidenti con il dato storico non viene erogato alcun importo premiale, mentre nel caso di assenteismo minore all'assenteismo storico viene corrisposto un premio proporzionale. In ogni caso, tale premio costituisce una misura distinta e separata dal Premio di Produzione aziendale, non intaccandolo altrimenti. Per un ulteriore esempio si veda altresì l'intesa conclusa in Fas.

<sup>(172)</sup> L'integrativo Lardini lascia immutato l'importo premiale a fronte di nessun giorno di assenza, rivedendolo però al ribasso all'aumentare dei giorni di assenza. Il contratto aziendale siglato in Autogrill prevede una decurtazione delle quote di premio, individualmente spettanti, per coloro che effettueranno nell'anno un numero di eventi di malattia superiori a 5, con la previsione che tale decurtazione sarà pari a 35 euro per ogni evento di malattia ulteriore al quinto. Dello stesso stampo le clausole contenute



senza e dell'assenza (che agisce in entrambe le direzioni, diminuendo/aumentando il premio in funzione dell'assenza/presenza) <sup>(173)</sup>.

### 6.2.1.5. Sicurezza

Parametri premiali legati alla sicurezza, nonché all'igiene sul luogo di lavoro, si riscontrano nel 14,4% degli accordi disciplinanti il sistema retributivo incentivante. 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), anche tenendo in considerazione la durata/gravità del/degli incidenti/e <sup>(174)</sup>. Mentre alcuni contratti utilizzano sistemi di *auditing* <sup>(175)</sup>, altri contratti fanno 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>(176)</sup>, ovvero il numero di eventi, in-

---

negli accordi Alpego, Arvedi Tubi Acciaio, Casinò di Venezia, Luxottica e Radici Yarn.

<sup>(173)</sup> L'integrativo concluso in International Paper, ad esempio, formalizza che a fronte di una percentuale di assenteismo inferiore al 2,5%, lo stabilimento virtuoso potrà ricevere un incremento del premio pari al 10%; allo stesso modo, però, una percentuale di assenze superiore al 6,5%, costerà una perdita pari al 5% del corrispettivo premiale. L'integrativo YKK Mediterraneo riserva una variazione dell'importo premiale annuo, in positivo o negativo, a seconda delle ore di assenteismo individuali, entro un range compreso tra il +15% (zero ore di assenza) ed il -50% (oltre 300 ore di assenza). Altri casi, a titolo di esempio, sono rinvenibili negli accordi Basf, Cotonificio Albini, Laminazione Sottile, Prosol e Poliform.

<sup>(174)</sup> Ad esempio, negli accordi ArcelorMittal, Ardagh Group, International Paper e Radici Yarn, si fa riferimento al numero di infortuni e dei giorni di assenza conseguenti. Nell'accordo International Paper, in particolare, le parti firmatarie convengono un incremento del premio di risultato legato alla riduzione delle assenze dal lavoro per infortunio, verificatesi nell'arco di un anno e per singolo stabilimento: fino a 200 euro lordi nel caso di un numero pari a 0 di infortuni con 8 giorni di mancata presenza, che diminuiscono proporzionalmente qualora si verificassero più di due infortuni con 15 giorni di assenza dal lavoro, sia giornaliera che durante il turno assegnato al dipendente.

<sup>(175)</sup> In Radicifil, ad esempio, un sistema di auditing sulle norme comportamentali e sul rispetto delle norme di sicurezza, effettuato congiuntamente da RLS, RSPP e HR specialist, sta alla base del calcolo della cifra premiale spettante ai lavoratori. Sistemi di audit incidenti sulla materia della sicurezza sono rinvenibili pure in ITS-SISA.

<sup>(176)</sup> Nel sistema previsto in Cargill, ad esempio l'obiettivo fissato è il "miglioramento della sicurezza", il cui valore è frutto di una procedura che tiene conto anche delle attività di formazione. L'intesa Ferriera Valsabbia, ancora più nel merito, lega gli importi premiali alla partecipazione dei dipendenti ai test sulla sicurezza, nonché al grado di apprendimento registrato in occasione dei medesimi test. Circa l'ultimo punto, il

dividuati, che avrebbero potuto causare un infortunio <sup>(177)</sup>. Ad ulteriore titolo di esempio, si segnala che un accordo siglato nel comparto agro-alimentare <sup>(178)</sup> contiene un parametro di sicurezza basato sulla valutazione di comportamenti ritenuti virtuosi per perseguire una politica volta alla prevenzione in ambito di sicurezza. Nello specifico, ogni comportamento è valutato con un punteggio compreso tra 0 e 2. Il punteggio totale ottenuto da ogni singola area produttiva determinerà quindi l'ammontare della quota premiale.

#### 6.2.1.6. Professionalità

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. Nello specifico, solo 3 intese dell'intero campione di riferimento legano quote premiali alla misurazione delle competenze dei lavoratori. Il caso esemplificativo è quello di un'azienda metalmeccanica <sup>(179)</sup>, nella quale le parti firmatarie, allo scopo annunciato di valorizzare elementi retributivi individuali basati su polivalenza e polifunzionalità, hanno introdotto quattro livelli di polivalenza in base ad un punteggio riportato in fase di valutazione, cui si legano delle quote salariali direttamente proporzionali al grado di polivalenza o polifunzionalità raggiunto. In un'azienda del settore credito e assicurazioni <sup>(180)</sup>, con riguardo al personale di sede, dal 2016 una quota aggiuntiva al premio aziendale sarà demandata ad una valutazione delle competenze comportamentali dei lavoratori, anche in relazione ad obiettivi lavorativi prefissati tra lavoratore e management. All'esito finale del processo di valutazione (da prestazione di assoluto rilievo, a presta-

---

test di verifica del grado di apprendimento delle nozioni sulla sicurezza è composto da trenta domande, a risposta multipla, sicché fino a 18 risposte corrette non è prevista alcuna erogazione, da 18,1 a 24 è prevista un'erogazione del 50% della quota premiale, mentre dal 24,1 al 30 è prevista un'erogazione pari 100%.

<sup>(177)</sup> Un esempio in tal senso si rintraccia nell'indicatore Near Miss dell'accordo Ethos, ove le parti considerano un indicatore legato al numero di azioni correttive o preventive utili a ridurre il potenziale rischio o infortunio. Analogo caso in Fiberweb, ove una quota premiale è allacciata al numero di mancati incidenti registrati, ovverosia alle segnalazioni concernenti una situazione di pericolo che poteva concretizzarsi in incidente.

<sup>(178)</sup> Cfr. l'accordo Prosol.

<sup>(179)</sup> Cfr. l'integrativo Ducati.

<sup>(180)</sup> Cfr. Santander.

zione inferiore rispetto alle aspettative aziendali) si lega un dato importo premiale. Da ultimo, si segnala anche il caso di un'impresa del comparto vetro<sup>(181)</sup>: qui le parti, a livello di stabilimento, pattuiranno degli specifici percorsi di valutazione e formazione professionale, cui legheranno una quota del Premio di partecipazione annuale, comunque nella misura di un ammontare massimo di 50 euro nel 2017, e di 100 euro nel 2018.

### **6.2.1.7. Altri indicatori: smaltimento ferie e “obiettivi verdi”**

In alcuni casi, pari al 2% delle intese pattuenti quote variabili della retribuzione, management e organizzazioni sindacali legano il premio di risultato a piani di smaltimento delle ferie o dei permessi, spesso in quei casi in cui i residui in capo ai lavoratori risultano eccessivi. Un esempio è rappresentato da un integrativo aziendale siglato nel comparto energia e petrolio<sup>(182)</sup>, in forza del quale parte dell'ammontare premiale è allacciato alla variazione percentuale del rapporto tra il numero di giorni residui di ferie e il totale della forza lavoro, confrontato con il medesimo rapporto dell'anno precedente. In una ulteriore intesa<sup>(183)</sup> si è convenuto un ammontare premiale crescente al diminuire dei permessi residui in capo ai dipendenti in forza nell'anno di riferimento.

Un'altra traiettoria evolutiva è segnata dalla diffusione di altre intese (4% delle intese disciplinanti schemi retributivi incentivanti), le quali prevedono invece meccanismi retributivi connessi a c.d. “obiettivi verdi”, e cioè a parametri finalizzati all'efficienza e conservazione energetica. Un caso così inquadrabile, rinvenuto nel campione di riferimento, è quello di un'intesa afferente il comparto dell'industria alimentare<sup>(184)</sup>, ove le parti hanno concordato di legare una quota del premio all'ottenimento della certificazione EMAS, con la finalità di incentivare un continuo miglio-

---

<sup>(181)</sup> Cfr. Verallia Saint Gobain

<sup>(182)</sup> Si tratta dell'accordo TotalErg. Ulteriore caso esemplificativo si rintraccia nell'integrativo Kosme, ove l'obiettivo annunciato è quello di ridurre il residuo di ferie e PAR alla fine dell'esercizio di riferimento.

<sup>(183)</sup> Cfr. l'intesa Altran.

<sup>(184)</sup> Cfr. accordo Lavazza per lo stabilimento di Verrès. In aggiunta, altri esempi sono rinvenibili in Renner, giacché l'azienda conferma un indicatore premiale legato al risparmio energetico, e cioè al contenimento dei consumi energetici stessi, ovvero in Fis, ove una quota del premio di rendimento è legata al mantenimento della certificazione ISO 14001.

mento dell'attenzione sull'impatto ambientale. Coerentemente, all'ottenimento della certificazione senza prescrizioni corrisponde l'erogazione del 115% dell'ammontare premiale, all'ottenimento della certificazione con prescrizioni minori corrisponde l'erogazione del 100% dell'ammontare premiale, mentre a fronte del mancato ottenimento della certificazione non si eroga alcuna quota. Un ulteriore caso è rinvenibile in un'impresa del comparto occhialeria <sup>(185)</sup>, dove il premio di risultato è legato ad una serie di indicatori di sostenibilità, detti "zero sprechi", nel concreto legati al consumo di energia elettrica, alla riduzione di stampe, all'incremento di utilizzo dei mezzi pubblici, nonché alla riduzione nel consumo di materiali indiretti in funzione dei volumi di produzione.

### **6.2.2. 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*

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, normalmente, ha ad oggetto 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, sino al configurarsi della possibilità di rinegoziare i parametri precedentemente pattuiti.

---

<sup>(185)</sup> Cfr. l'integrativo Luxottica.

### *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 apprendistati, 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 patteggiamenti 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'articolo 2120 c.c., il TFR. Contestualmente alla disciplina dell'importo premiale, le parti riportano diffusamente clausole sulla detassazione e decontribuzione delle somme erogate a titolo di retribuzione incentivante. Si segnala infine la presenza di clausole di salvaguardia, le quali possono prevedere che in caso di investimenti nel corso di vigenza del premio le parti si possano incontrare per rivedere l'impianto premiale<sup>(186)</sup>, oppure possono subordinare l'erogazione del premio solo a fronte del raggiungimento di alcune soglie minime. Su questo secondo aspetto, a titolo esemplificativo si segnala che un'azienda del settore metalmeccanico<sup>(187)</sup> subordina

---

<sup>(186)</sup> Esempi in tal senso si possono rintracciare nei contratti Aptar Italia, Piombifera Italiana e Saviola.

<sup>(187)</sup> Cfr. l'intesa AnsaldoBreda. Ma altri esempi possono essere rinvenuti in altri accordi, sicché, ad esempio, il contratto della Primultini subordina l'erogazione della quota premiale al raggiungimento di un utile minimo di 100.000 euro.

l'erogazione degli importi premiali al raggiungimento di valori minimi del parametro di efficienza produttiva pari al 50% dell'obiettivo.

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

#### *Interventi diretti sul costo del lavoro*

In linea generale, sono state riscontrate tre tipi di misure dirette ad incidere sul costo del lavoro: 1) introduzione di un salario di ingresso per i neoassunti <sup>(188)</sup>; 2) sospensione, rateizzazione, riduzione o cancellazione degli elementi economici derivanti da contrattazione aziendale, incluse maggiorazioni, superminimi, premi e quattordicesima <sup>(189)</sup>; 3) flessibilizzazione dei premi, ovvero trasformazione di premi fissi in premi variabili, ovvero sospensione dell'erogazione dei medesimi <sup>(190)</sup>. Un caso eclatante

---

<sup>(188)</sup> L'accordo integrativo Fis, sottoscritto per lo stabilimento di Termoli, ad esempio, prevede per i lavoratori «privi di esperienze professionali maturate nello svolgimento di mansioni e nell'ambito di qualifiche corrispondenti a quelle richieste per l'inserimento in azienda, riconoscimento progressivo del Premio di Partecipazione», nella misura del 25% degli importi ordinariamente maturabili nell'anno in cui si avvia il rapporto di lavoro, del 50% degli importi ordinariamente maturabili nel successivo anno di svolgimento del rapporto di lavoro, quindi del 100% degli importi ordinariamente maturabili una volta raggiunto il terzo anno del rapporto lavorativo. Il contratto collettivo aziendale Mecc Alte prevede che per i neo-assunti, inquadrati entro il quarto livello, l'azienda riconoscerà tutti gli incrementi retributivi eccedenti i minimi contrattuali limitatamente al 50% per i primi sei mesi di servizio. Ulteriori ed analoghi casi sono rintracciabili in Ghinzelli e ITAP.

<sup>(189)</sup> L'accordo concessivo siglato in Pragma Services ha abolito, con decorrenza da maggio 2015, il superminimo collettivo. Ulteriormente, l'integrativo Vitrociset prevede l'eliminazione dalla struttura retributiva della quattordicesima mensilità. Ulteriori esempi di sospensione o cancellazione della corresponsione di elementi economici in cifra fissa sono rinvenibili in Autogrill e Azeta.

<sup>(190)</sup> Il contratto concluso in Autogrill, ad esempio, prevede che, per i lavoratori assunti dopo il primo luglio 2015, un premio annuale variabile sostituisca le precedenti erogazioni premiali fisse, e cioè il "premio di produzione", sia il "terzo elemento". Con l'intesa raggiunta in Sma, management e sindacati hanno convenuto di alleggerire la difficile situazione aziendale mediante la sospensione dell'erogazione del premio di risultato. Infine, l'integrativo Ikea ha sancito l'eliminazione dell'ex premio aziendale per i nuovi assunti, con una revisione graduale per chi assunto nei 24 mesi antecedenti il primo novembre, nonché la sostituzione dello stesso con un Premio di partecipazione flessibile e variabile.

tante di contrattazione concessiva ha interessato un'impresa del comparto gomma-plastica <sup>(191)</sup>, ove, tra le misure più rilevanti, le parti hanno convenuto la disapplicazione delle maggiorazioni per turni notturni e disagiati, come disciplinate dal contratto collettivo nazionale; la non maturazione degli scatti di anzianità da gennaio 2016; la riduzione al minimo contrattuale delle giornate di ferie; nonché l'eliminazione di ulteriori elementi accessori della retribuzione.

### *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, 8 contratti collettivi (pari al 2,5% del totale) 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, generalmente con un modulo che consente al lavoratore di accettare o rifiutare la quota straordinaria in favore delle organizzazioni sindacali territoriali firmatarie del contratto <sup>(192)</sup>.

## **7. Partecipazione organizzativa**

### *I punti chiave dell'analisi*

- Con il 46% del campione, la partecipazione organizzativa, declinata nella contrattazione aziendale nelle disposizioni relative all'organizzazione e alla gestione del sistema di relazioni industriali/sindacali, è la materia più contrattata in azienda dopo il salario.
- Segnando una tendenza in aumento rispetto al primo rapporto, il

---

<sup>(191)</sup> Cfr. Bridgestone.

<sup>(192)</sup> A titolo esemplificativo, il contratto integrativo della YKK Mediterraneo prevede una quota «di servizio contrattuale», per la quale tutti i lavoratori sono chiamati a versare contributi nella misura di 25 euro per ogni anno di durata del contratto, salvo formale negativa comunicazione da parte del dipendente alla direzione aziendale. Fanno eccezione i lavoratori che già versano mensilmente i contributi sindacali. Ulteriori casi si possono rinvenire negli accordi raggiunti in ADP, Cimbali e Samec.

40,3% degli integrativi analizzati disciplinano clausole a contenuto generalmente migliorativo rispetto alle norme di legge con riferimento ai diritti di informazione e consultazione a livello di unità produttiva.

- Con un andamento invece leggermente al ribasso, rileva che il 13% delle intese istituiscono e regolamentano Commissioni paritetiche con funzioni specifiche in relazione a determinati istituti o materie (es. formazione, salute e sicurezza, pari opportunità).
- L'11,4% delle intese riguarda altri diritti sindacali (assemblea, locali RSU, referendum, ecc.).
- Si registra il silenzio della contrattazione aziendale in materia di partecipazione alla *governance* e finanziaria.

### 7.1. 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>(193)</sup>. Circa la conformazione di tali istituzioni, non si registrano sostanziali differenze rispetto agli anni precedenti: in alcuni casi, simili organi ricoprono la funzione di rappresentanza, anche negoziale, a un livello superiore dell'unità produttiva <sup>(194)</sup>, oppure sono deputati alla risoluzione dei conflitti e delle

---

<sup>(193)</sup> Il contratto collettivo aziendale della Ducati prevede quattro materie, attorno cui istituisce una deputata Commissione tecnica bilaterale: organizzazione del lavoro, occupazione, premio di risultato e professionalità. In Peroni vengono invece istituite Commissioni tecniche bilaterali, destinate ad approfondire temi man mano individuati a livello di sito. L'accordo Cofely istituisce delle commissioni paritetiche demandate alle materie delle pari opportunità, della sicurezza e della formazione. Altri casi in cui management e rappresentanze sindacali hanno istituito commissioni paritetiche su un vasto numero di materia, che vanno dalla formazione alla sicurezza, sono rintracciabili in Comifar, FCA CNH, Hera e Motovario.

<sup>(194)</sup> L'accordo concluso in Vitrociset, per esempio, regola la composizione del Coordinamento Sindacale Nazionale. L'accordo siglato in Ferrarelle introduce invece il Coordinamento Nazionale di Gruppo, primariamente adibito all'espletazione di fasi confronto tra le parti, similmente agli accordi Cofely e Lactalis che costituiscono un Coordinamento Nazionale delle RSU con il compito di rappresentare tutte le RSU stes-



criticità negoziali eventualmente sorte <sup>(195)</sup>, nonché alla risoluzione di problematiche aziendali di tipo organizzativo <sup>(196)</sup>. Un caso di interesse riguarda l'integrativo di un'azienda del comparto occhialeria <sup>(197)</sup>, il quale presenta un apposito capitolo dedicato alla partecipazione dei lavoratori, fondato su tre pilastri: conoscenza dei problemi, condivisione degli obiettivi e coinvolgimento dei lavoratori. Nel dettaglio, l'intesa disciplina un sistema per la diffusione delle informazioni a tutti i lavoratori, nonché disposizioni per l'effettiva implementazione delle direttive europee in materia di informazione e partecipazione. Inoltre, accanto alla conferma di un codice etico aziendale, viene prevista l'istituzione di un Comitato di alto livello per lo sviluppo d'impresa.

I contenuti dell'informativa sono molteplici e variano in funzione del tipo di azienda. In un'azienda della distribuzione organizzata <sup>(198)</sup>, ad esempio, sono previsti incontri annuali, espletati a due livelli: a livello nazionale gli incontri tra azienda e rappresentanze sono incentrati sulle strategie e sull'andamento economico dell'azienda, sugli eventuali processi di riorganizzazione aziendale, sulle caratteristiche occupazionali, sui programmi di formazione, nonché sulle misure per la tutela della salute e

---

se in seno all'azienda.

<sup>(195)</sup> Il contratto collettivo FCA CNH, in particolar modo, prevede una Commissione paritetica nazionale, composta dalla parte datoriale e da un rappresentante sindacale espressione di ciascuna organizzazione sindacale firmataria dell'intesa, primariamente deputata a dirimere eventuali controversie sorte nell'applicazione delle disposizioni contrattuali. Sempre alla luce del medesimo accordo, le parti hanno istituito un Consiglio delle RSA, e cioè un unico organo sindacale che, all'interno dell'unità produttiva, è titolato a discutere le norme contrattuali con la Direzione aziendale e ad attivare misure di autotutela sindacale. Le proclamazioni di sciopero, nello specifico, dovranno previamente essere approvate da tale organo collegiale a maggioranza assoluta.

<sup>(196)</sup> È ad esempio il caso del contratto collettivo aziendale della Salvagnini, il quale ha istituito una Commissione tecnica miglioramento continuo, composta da un totale di otto membri, di cui cinque indicati dalla RSU, con il compito di monitorare e analizzare le problematiche aziendali, organizzative e produttive. L'integrativo della Motori Minarelli, ad ulteriore esempio, costituisce una Commissione tecnica bilaterale che, oltre a favorire delle buone relazioni industriali, è deputata ad individuare criticità e azioni correttive per il miglioramento delle condizioni di lavoro e della qualità del processo produttivo e del prodotto.

<sup>(197)</sup> Cfr. l'accordo Luxottica. Ma casi simili sono rinvenibili ad esempio alla Solvay, ove si è istituito un Osservatorio aziendale dichiaratamente mirato a sperimentare nuove forme di partecipazione, muovendo da un diffuso coinvolgimento delle RSU di ciascun sito.

<sup>(198)</sup> Si tratta dell'intesa Zara.

della sicurezza sul luogo di lavoro; a livello decentrato, invece, le riunioni consisteranno in un esame congiunto delle criticità eventualmente rilevate a livello territoriale, e, inoltre, in incontri finalizzati alla risoluzione delle controversie. In un altro accordo <sup>(199)</sup>, diversamente, l'informativa verterà principalmente attorno al tema delle modifiche tecnologiche e produttive, al tema degli investimenti e dell'occupazione.

Il grado di dettaglio sui contenuti e sulle modalità organizzative degli incontri è variabile. Alcune aziende <sup>(200)</sup>, si limitano a dichiarare la disponibilità ad incontri nei quali fornire le informazioni generali relativamente agli investimenti produttivi e organizzativi, oppure a rinviare alla disciplina del CCNL. Altri contratti <sup>(201)</sup> si spingono anche in un'elencazione di dettaglio che include, a titolo esemplificativo, il carico di lavoro, l'utilizzo di permessi e ferie, l'andamento della qualità del prodotto o del servizio sul mercato, oppure i programmi di responsabilità sociale d'impresa. Normalmente, gli oneri d'informazione degli organi di rappresentanza sono assolti attraverso uno o due incontri annuali <sup>(202)</sup>, ma anche quest'anno non mancano modelli in cui è prevista una maggiore frequenza <sup>(203)</sup>.

---

<sup>(199)</sup> È il caso di YKK Mediterraneo. In Hera, ancora, le parti stabiliscono che l'informativa a livello di gruppo verterà sulle strategie di impresa e il coordinamento delle normative contrattuali, a livello di direzione verterà sulla regolazione dei processi produttivi e l'organizzazione del lavoro, le ricadute degli investimenti, la qualità e la sicurezza sul lavoro, mentre a livello di unità organizzativa territoriale verterà sulle ricadute dei programmi di investimento e sui riflessi dei processi produttivi. Alla Finder, infine, gli incontri tra le parti avranno a che vedere con l'andamento delle performance aziendali, i piani di sviluppo aziendale, le eventuali operazioni di scorporo e decentramento, l'andamento dei livelli occupazionali, nonché il ricorso al lavoro straordinario.

<sup>(200)</sup> Esemplicativi i casi ITS-SISA, Man, Pozzoli, Rachelli, Salvagnini e Sigit.

<sup>(201)</sup> Vedi gli integrativi Basf, Cardif, Cofely, Eataly, Hera e Saviola.

<sup>(202)</sup> Secondo il contratto collettivo siglato per lo stabilimento Lavazza di Verrès, ad esempio, gli incontri tra le parti firmatarie avranno luogo con cadenza semestrale. Identica previsione in BDF, Cofely, Comifar e Man.

<sup>(203)</sup> Così come nel caso dell'intesa raggiunta in Ducati, ove le parti firmatarie articolano gli incontri annuali in sei sessioni, di fatto dunque bimestrali, ciascuna di esse deputata al confronto su specifiche materie. I contratti collettivi aziendali Cardif, Finder e Kosme contemplano incontri tra le parti con cadenza trimestrale. L'integrativo Lamborghini basa invece il sistema informativo aziendale su cinque incontri (marzo, maggio, luglio, settembre, dicembre), mentre in Beretta la cadenza degli incontri è addirittura mensile.

## 7.2. Prerogative sindacali

Come gli scorsi anni, sono diffuse nella contrattazione aziendale le clausole a contenuto obbligatorio relative ai diritti e alle agibilità sindacali nei luoghi di lavoro per cui si pensi ai diritti sindacali di cui al titolo III della legge 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>(204)</sup>. In alcuni casi vengono poi disciplinate le modalità di utilizzo degli strumenti e degli istituti afferenti i diritti sindacali <sup>(205)</sup>.

### 7.2.1. 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>(206)</sup>,

---

<sup>(204)</sup> Il contratto collettivo aziendale della Vitrociset disciplina la determinazione e le modalità di fruizione dei permessi sindacali, i quali vengono portati a due ore e mezzo per ciascun dipendente. In Cofely, similmente, i permessi sindacali spettano nella misura dell'1,75 per ogni dipendente, ma se l'unità produttiva di riferimento supera i 201 dipendenti le ore spettanti a ciascun componente della rappresentanza sindacale saranno 110. In Siat le parti hanno convenuto che ogni anno la RSU avrà a disposizione 150 ore di permessi sindacali, aggiuntive a quelle previste dal CCNL Metalmeccanici. Con riferimento invece al diritto di assemblea, per esempio, in Casinò di Venezia, Comifar, Eataly ed Hydrocontrol si sono convenute due ore aggiuntive rispetto a quanto previsto dal contratto collettivo nazionale di riferimento.

<sup>(205)</sup> Nell'integrativo Galbusera, ad esempio, le parti si sono impegnate a garantire un miglior impiego dei permessi sindacali. Per fare questo, le richieste di permesso sindacale dovranno pervenire in azienda almeno 48 ore prima della fruizione, con eventuali recuperi che andranno richiesti entro il lunedì della settimana precedente. In YKK Mediterraneo, ad esempio, i permessi per la RSU vanno richiesti con un preavviso minimo di 24 ore, fatti salvi i casi di motivata urgenza, mentre quelli retribuiti riservati ai membri di organi direttivi provinciali o regionali il preavviso minimo è di 48 ore. In Cofely la richiesta deve avvenire almeno 48 ore prima, diminuite a 24 nel caso di eventi eccezionali. In FCA CNH, ad ulteriore esempio, si precisa che la richiesta di assemblea deve essere formulata dal Consiglio delle RSA, o dagli RSA con le rispettive organizzazioni sindacali, in forma scritta e con un preavviso minimo di due giorni lavorativi, con l'indicazione specifica dell'ordine del giorno.

<sup>(206)</sup> Come nel caso dell'integrativo aziendale della Ducati, con il quale si conviene

oppure la digitalizzazione delle bacheche sindacali <sup>(207)</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 <sup>(208)</sup>.

### 7.2.2. Informativa sindacale ai neoassunti

Analogamente al precedente rapporto, si conferma poi la presenza di accordi che prevedono la possibilità di momenti di presentazione delle RSU ai lavoratori neo-assunti. In un contratto <sup>(209)</sup>, ad esempio, le parti convengono che gli stagisti, ovvero i neoassunti in azienda, durante il percorso formativo dovranno ricevere anche l'informativa sindacale, con il coinvolgimento della RSU. In un ulteriore caso <sup>(210)</sup> si è stabilito che nei mesi di gennaio e luglio di ogni anno l'azienda organizzerà un evento formativo riservato ai neo-assunti del semestre precedente avente ad oggetto una serie di materie, tra cui un incontro con due rappresentanti componenti la RSU volto ad illustrare i contenuti del CCNL e del contratto collettivo aziendale.

### 7.2.3. Prerogative sindacali e produttività

Con minore frequenza si registrano pattuizioni che limitano le prero-

---

che la RSU sarà dotata di una nuova stampante, fotocopiatrice e proiettore, nonché di un apposito spazio nella intranet aziendale. Similmente, si vedano le intese Hydrocontrol, Micron Semiconductor e Motovario.

<sup>(207)</sup> Alla luce dell'intesa contrattuale conclusa in Cargill, ad esempio, le parti hanno convenuto la digitalizzazione dei documenti. Coerentemente, si è pensata l'attivazione di una bacheca elettronica sulla intranet aziendale, cui sarà possibile avere accesso consegnando le relative comunicazioni all'ufficio Risorse Umane. In Comifar, inoltre, si è concordata l'introduzione della bacheca elettronica, a disposizione della RSU o delle RSA per lo scambio di informazioni attinenti le tematiche aziendali.

<sup>(208)</sup> Come ad esempio in FCA CNH, ove le parti hanno pure convenuto che, a fronte di palesi violazioni o usi impropri nell'utilizzo dei computer messi a disposizione, si incorre nella revoca della concessione in uso, oltre che nell'applicazione delle relative misure.

<sup>(209)</sup> Il riferimento è qui all'integrativo MAN.

<sup>(210)</sup> Si tratta dell'accordo Salvagnini.

gative sindacali in ragione di esigenze di produttività. In un'azienda <sup>(211)</sup>, per esempio, le parti hanno concordato che per ragioni di carattere tecnico e organizzativo, legate agli obiettivi di competitività dell'impresa, le assemblee retribuite saranno convocate di norma all'inizio o alla fine del turno di lavoro, ovvero collegate alla pausa di refezione, e comunque sempre tenendo conto della salvaguardia degli impianti. In un'azienda del comparto occhialeria <sup>(212)</sup>, inoltre, le parti hanno fissato un tetto di 18 ore annue per i permessi sindacali, coincidenti con i periodi di flessibilità positiva, entro il quale la prestazione di lavoro sarà considerata regolarmente effettuata pur in regime di flessibilità.

## 8. Regole

### *I punti chiave dell'analisi*

- Nel 15,6% dei contratti analizzati sono state introdotti meccanismi di autodisciplina consensuale volti a garantire la piena esigibilità dell'accordo, ovvero la garanzia della effettiva tenuta ed efficacia delle condizioni contrattuali in esso contenute.
- I predetti meccanismi assumono la forma di clausole di tregua sindacale, procedure di raffreddamento dei conflitti, strumenti sanzionatori e clausole di inscindibilità.
- La quasi totalità dei contratti analizzati ha durata triennale.

### 8.1. 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'12,1%. Una clausola di tregua sindacale ad efficacia assoluta, ad esempio, si rinviene in un contratto integrativo siglato nell'industria alimentare <sup>(213)</sup>, ove

---

<sup>(211)</sup> Cfr. il contratto FCA CNH.

<sup>(212)</sup> Cfr. l'accordo Luxottica.

<sup>(213)</sup> Si tratta dell'integrativo Peroni.

le parti esplicitano che l'accordo siglato esaurisce tutte le richieste economiche e normative, di carattere collettivo, avanzate o potenzialmente avanzabili in relazioni agli istituti contrattuali contenuti nell'intesa. Anche altre intese contengono pattuizioni attraverso cui azienda e rappresentanze sindacali dichiarano esaurite tutte le richieste di rilevanza aziendale<sup>(214)</sup>. Esemplicativo di una clausola di tregua relativa è invece un altro accordo<sup>(215)</sup>, con il quale le parti hanno convenuto che l'intesa esaurisce ogni ulteriore pretesa di carattere economico durante il periodo di vigenza del contratto, lasciando aperta la possibilità di azioni rivendicative su materie non coperte dal contratto. Da ultimo, anche quest'anno si registrano altri casi, alla luce dei quali la disciplina della tregua sindacale interessa la fase di rinnovo della contrattazione aziendale<sup>(216)</sup>.

## 8.2. Procedure di raffreddamento

Più raramente (2,5% del totale delle intese) sono previste clausole di raffreddamento. A titolo di esempio, in un accordo<sup>(217)</sup> le parti hanno pattuito che prima di adottare azioni unilaterali si terranno preliminari incontri tra management e RSU, da svolgersi entro cinque giorni dalla convocazione, per evitare un utilizzo non corretto degli istituti contrattuali e normativi, o comunque condizioni che non consentono un corretto sviluppo del rapporto di lavoro. In un altro caso<sup>(218)</sup> si è convenuto che eventuali controversie applicative dell'intesa siglata saranno oggetto

---

<sup>(214)</sup> Si vedano gli ulteriori casi delle intese siglate raggiunte in Arvedi Tubi Acciaio e Data Management HRM.

<sup>(215)</sup> Cfr. il contratto Vitrociset. Analoghe previsioni si rinvencono negli accordi ArcelorMittal, Green Steel, Knoll International e Sest.

<sup>(216)</sup> A titolo esemplificativo, il contratto collettivo aziendale EasyJet contiene una previsione per cui nei sei mesi antecedenti la scadenza dell'intesa e nel mese successivo, e comunque per un arco di sette mesi, le parti non assumeranno azioni unilaterali e dirette. Il contratto collettivo aziendale Mutti contiene invece una clausola di tregua sindacale che copre i due mesi antecedenti e il mese successivo la scadenza dell'intesa contrattuale, mentre il contratto collettivo di gruppo Saviola prevede che nei tre mesi successivi alla data di presentazione della piattaforma e per il mese successivo alla scadenza dell'accordo, e comunque per un periodo non superiore a quattro mesi, le parti non assumeranno azioni dirette o iniziative unilaterali.

<sup>(217)</sup> Si veda l'intesa raggiunta in AnsaldoBreda.

<sup>(218)</sup> Cfr. l'accordo Ferrarelle. Ulteriori ed analoghe pattuizioni, sempre a titolo di esempio, si segnalano negli accordi Busitalia, EasyJet e Ghinzelli.

d'esame tra la direzione aziendale e le segreterie territoriali delle organizzazioni sindacali.

### 8.3. Strumenti sanzionatori

Come negli anni precedenti, nel campione di riferimento si registra una bassa frequenza di strumenti contrattuali sanzionatori. Uno dei pochi casi esemplificativi è quello di un gruppo dell'industria automobilistica <sup>(219)</sup>, ove le parti hanno concordato che il mancato rispetto degli impegni assunti dalle organizzazioni sindacali firmatarie dell'intesa, ovvero i comportamenti idonei a rendere inesigibili le condizioni pattuite contrattualmente, libereranno l'azienda da ogni obbligo in materia di contributi sindacali e permessi sindacali retribuiti, «fermi restando i principi di proporzionalità e progressività in relazione alla specifica violazione».

### 8.4. Le clausole di inscindibilità

Le clausole d'inscindibilità dell'accordo registrano una frequenza contrattuale del 6%. Esemplificativa un'intesa siglata nel settore metalmeccanico <sup>(220)</sup>, con la quale si è precisato che le disposizioni concordate «sono correlative ed inscindibili tra di loro, restandone esclusa ogni possibilità di parziale applicazione, con l'impegno [...] a rispettare, a far rispettare e ad applicare tutto quanto definito o richiamato nella presente intesa, affinché non ne venga violato lo spirito che ne è fondamento e non venga meno l'interesse alla permanenza dello scambio contrattuale che con essa si realizza». Al più, taluni accordi ammettono un aggiornamento dell'organicità e inscindibilità della normativa contrattuale a fronte di sopravvenute novità di particolare incidenza <sup>(221)</sup>.

---

<sup>(219)</sup> Cfr. FCA CNH.

<sup>(220)</sup> Cfr. l'intesa Lucchini. In tal senso pure le intese raggiunte in Banca Marche, Bellatrix, Generali, YKK Mediterraneo, Peroni e Saviola.

<sup>(221)</sup> Così ad esempio l'intesa raggiunta in Busitalia.

## 8.5. Clausole di riservatezza, durata e ultrattività

In aggiunta, nella parte obbligatoria dei contratti aziendali ricorrono poi le clausole di riservatezza, di ultrattività e di durata. Con le prime, azienda e rappresentanze sindacali s'impegnano a mantenere l'assoluta riservatezza, ai sensi delle vigenti norme civili e penali <sup>(222)</sup>. Circa le clausole di ultrattività, quest'anno si è rilevato che esse sono previste nel 15,9% degli accordi analizzati. Sul punto, si segnala un contratto collettivo aziendale <sup>(223)</sup>, ove le parti hanno convenuto che l'intesa, valida fino a dicembre 2017, sarà tacitamente rinnovata di anno in anno qualora non dovesse essere disdettata da una delle parti. Ulteriori intese stabiliscono che l'accordo manterrà la sua efficacia sino al successivo rinnovo, anche in caso di disdetta <sup>(224)</sup>. Non mancano poi accordi che appongono un termine al periodo di ultrattività stesso <sup>(225)</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, ma nel campione rilevano altresì intese di durata inferiore <sup>(226)</sup> o superiore <sup>(227)</sup>.

---

<sup>(222)</sup> È ad esempio il caso degli accordi conclusi in ITS-SISA, Lucchini e Sest.

<sup>(223)</sup> Cfr. Mutti.

<sup>(224)</sup> Esempificativo è il caso dell'accordo Renner, per il quale le parti stabiliscono una durata triennale, ma manterrà efficacia sino al successivo rinnovo. Analogamente, altri esempi sono rinvenibili negli accordi FCA CNH, Eataly, Motovario, Poliform e Rachelli.

<sup>(225)</sup> Come nel caso dell'accordo Elantas, siglato per lo stabilimento di Ascoli, ovvero delle intese raggiunte in Green Steel e Saviola.

<sup>(226)</sup> Ad esempio, l'intesa di gruppo raggiunta in Saviola, che ha una durata biennale.

<sup>(227)</sup> Ad esempio, l'integrativo Cardiff, il quale registra una durata quadriennale.