

Sezione III

LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA AZIENDALE

SOMMARIO: *Descrizione dell'insieme di contratti aziendali e quadro di sintesi.* – 1. Premesse ai rinnovi. – 2. Organizzazione del lavoro. – 2.1. Inquadramento, mobilità e sviluppo professionale. – 2.1.1. Diritto all'apprendimento e alla formazione permanente. – 2.1.2. Interventi sui sistemi di classificazione. – 2.1.3. Mansioni. – 2.2. Orario e organizzazione del lavoro. – 2.2.1. Istituti dell'orario di lavoro e flessibilità organizzativa. – 2.2.1.1. Regimi di orario a turni. – 2.2.1.2. Regimi di orario flessibili. – 2.2.1.3. Organizzazione del lavoro domenicale. – 2.2.1.4. Flessibilità dell'orario in entrata e in uscita. – 2.2.1.5. Ferie, festività e fermate collettive. – 2.2.2. Permessi annui retribuiti e riduzioni orarie. – 3. Mercato del lavoro e appalti. – 3.1. Flessibilità in entrata. – 3.2. Flessibilità in uscita. – 3.3. Appalti. – 4. Welfare, qualità del lavoro e ambiente. – 4.1. Istituti e caratteristiche del welfare. – 4.1.1. Congedi e permessi per la conciliazione vita-lavoro. – 4.1.2. Assistenza sanitaria integrativa e previdenza complementare. – 4.1.3. Altri istituti. – 4.1.3.1. Erogazioni in conto welfare e “welfarizzazione” del premio di risultato. – 4.2. Salute e sicurezza. – 4.3. Responsabilità sociale d'impresa e ambiente. – 4.4. Impianti audiovisivi e altre apparecchiature. – 5. Politica salariale. – 5.1. Minimi retributivi e altri elementi economici. – 5.1.1. Erogazioni in cifra fissa. – 5.1.2. Trattamenti economici e maggiorazioni. – 5.2. Premio di risultato. – 5.3. Riduzione del costo del lavoro e contributi economici dei lavoratori. – 6. Partecipazione organizzativa, relazioni sindacali e regole. – 6.1. Istituti e contenuti delle relazioni industriali in azienda. – 6.1.1. Informazione, consultazione e procedure di negoziazione. – 6.1.2. Organismi paritetici. – 6.1.3. Prerogative sindacali. – 6.2. Clausole di esigibilità contrattuale.

Descrizione dell'insieme di contratti aziendali e quadro di sintesi

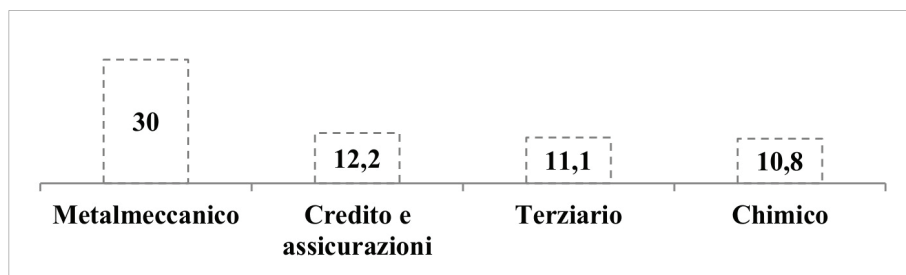
La presente analisi è svolta su un insieme di **370 contratti integrativi aziendali sottoscritti nell'anno 2016** ⁽¹⁾, in ventitré settori produttivi ⁽²⁾. I settori maggiormente rappresentati nell'insieme di contratti sono:

(1) Sono esclusi dall'insieme di contratti i c.d. accordi “gestionali” (e cioè, a titolo di esempio, l'attivazione della cassa integrazione o i contratti di solidarietà).

(2) 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.

Metalmeccanico (30%); Credito e assicurazioni (12,2%); Terziario (11,1%); Chimico (10,8%); Comunicazione (6,8%); Gas e acqua (5,1%).

Grafico 1 – Distribuzione settoriale dei contratti aziendali (%)

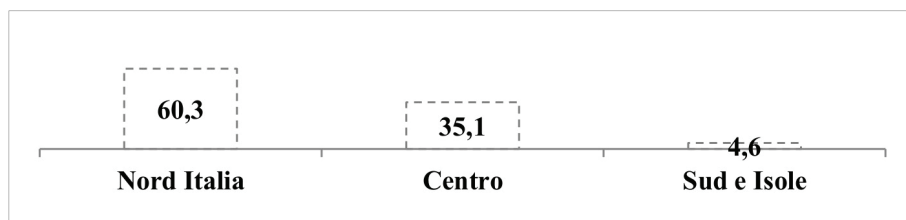


Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

Distribuzione geografica dei contratti

Rispetto a quanto rilevato nei precedenti rapporti, la distribuzione geografica dell'insieme di contratti mostra una **prevalenza meno netta di accordi siglati nelle Regioni del Nord Italia** (60,3%), a fronte di un aumento delle intese sottoscritte nelle Regioni del Centro (35,1%). Nella macro-area Sud e isole, invece, si conferma una frequenza contrattuale piuttosto bassa (4,6%).

Grafico 2 – Distribuzione geografica dei contratti aziendali (%)

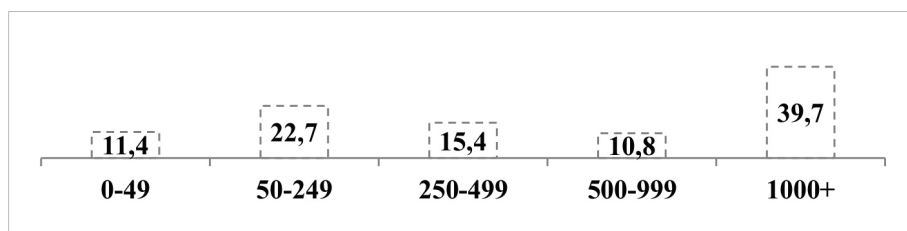


Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

Dimensione aziendale

La maggior parte dei contratti in esame sono stati sottoscritti in aziende di grandi dimensioni, solitamente multinazionali, che occupano oltre 1.000 lavoratori (39,7%). Per il resto, l'11,4% delle intese risulta sottoscritto in aziende con meno di 49 dipendenti; il 22,7% in imprese tra i 50 e i 249 dipendenti; il 15,4% in imprese tra i 250 e i 499 dipendenti; mentre il 10,8% in imprese tra i 5mila e i 999 dipendenti.

Grafico 3 – Distribuzione dei contratti aziendali per dimensione d'impresa (%)

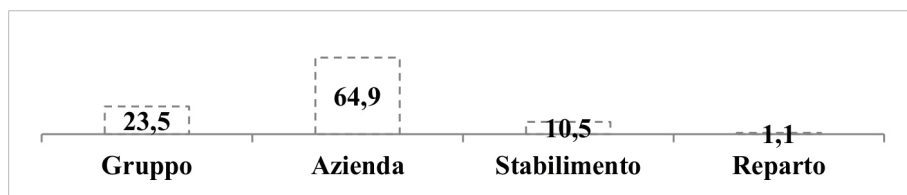


Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

Livelli contrattuali

Il livello aziendale di contrattazione è quello che registra il maggior numero di accordi (64,9%). Rispetto al precedente quadriennio, il dato segna un decremento, colmato dal maggior numero di accordi sottoscritti a livello di gruppo (23,5%), da un lato, e di stabilimento, dall'altro (10,5%).

Grafico 4 – Livelli della contrattazione aziendale (%)

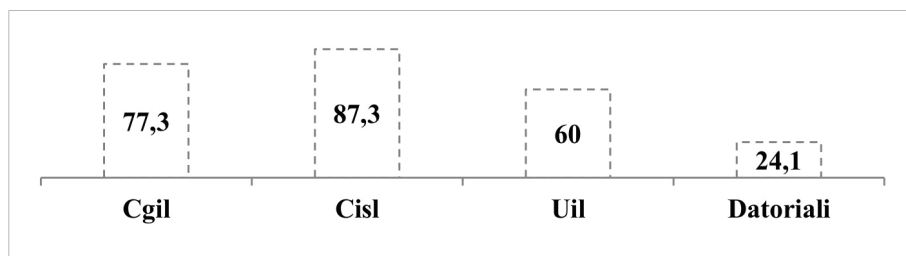


Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

Parti firmatarie

In diminuzione rispetto allo scorso anno, ma in linea con quanto rilevato in occasione del rapporto 2012-2014, il 24,1% dei contratti del 2016 sono firmati con l'assistenza delle organizzazioni datoriali di riferimento. Sul versante sindacale, analogamente allo scorso anno, le organizzazioni sindacali che hanno sottoscritto il maggior numero di accordi sono le federazioni settoriali della Cisl, firmatarie dell'87,3% dei contratti collettivi considerati, seguite dalle federazioni settoriali della Cgil (77,3%), della Uil (60%) e dell'Ugl (11,1%).

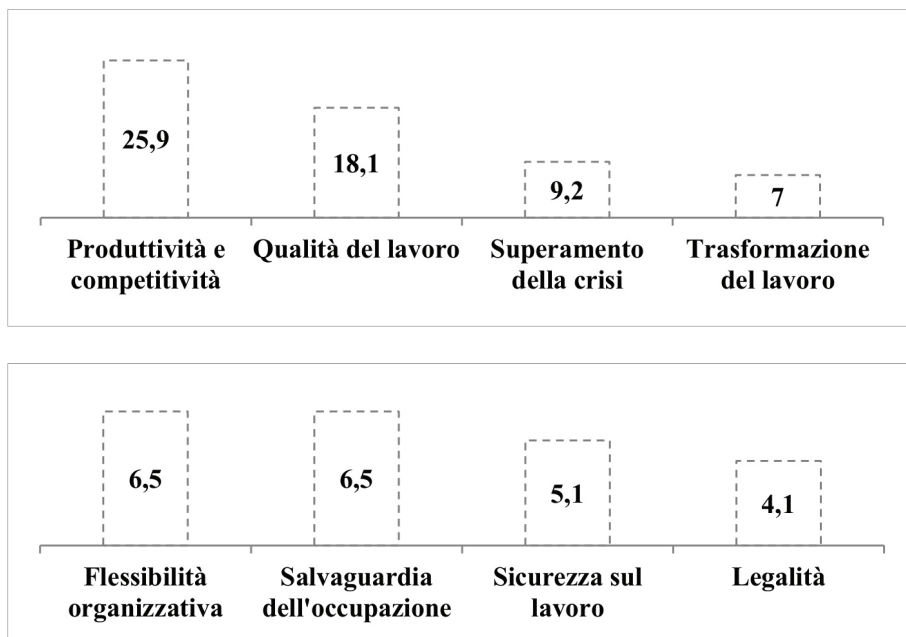
Grafico 5 – Organizzazioni firmatarie (%)



Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

L'analisi degli accordi del 2016 conferma il carattere integrativo e migliorativo della contrattazione aziendale rispetto ai CCNL. La portata derogatoria della contrattazione aziendale si attesta su livelli minimi (es. Ceme, Laserpoint e Teskid). Non sono stati riscontrati casi di contratti aziendali di primo livello, cioè fuori dal CCNL, ad eccezione del contratto di FCA. Oltre ai tradizionali obiettivi di competitività, produttività e qualità del lavoro, **circa il 7% degli accordi enuncia in premessa la volontà di intercettare le trasformazioni in atto nel mercato del lavoro (es. Canon Italia, Cariparma e Randstad Group Italia)**, qui con principale riferimento alle innovazioni tecnologiche e di prodotto e alle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa da remoto.

Grafici 6 e 7 – Obiettivi negoziali richiamati nelle premesse degli accordi (%)



Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

Retribuzione

La retribuzione si conferma la materia più regolata dalla contrattazione aziendale. In diminuzione rispetto al triennio 2012-2014 (61,2%) e al 2015 (64,1%), il premio di risultato è presente nel 58,1% delle osservazioni.

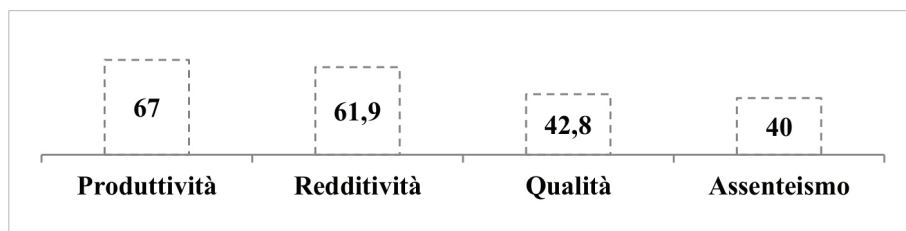
Grafico 8 – Frequenza degli istituti economici nella contrattazione aziendale (%)

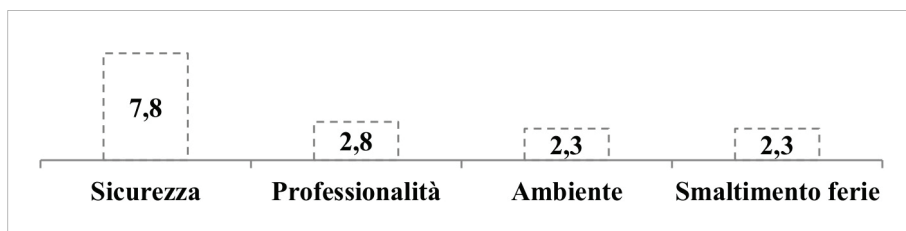


Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

La struttura qualitativa dei premi analizzati nel 2016 resta pressoché immutata: la fisionomia degli indicatori premiali non si differenzia sostanzialmente da quella rilevata nei precedenti rapporti, sebbene sembrano riscontrarsi timidi segnali di valorizzazione delle performance individuali dei lavoratori. D'altra parte non mancano schemi premiali poco chiari, oppure intese caratterizzate da parametri fittizi, facilmente raggiungibili e per questo sospetti di configurare, di fatto, erogazioni in cifra fissa. **Presenti nel 13,5% degli accordi in esame, queste forme premiali continuano ad essere una costante della contrattazione aziendale.** Si registrano nondimeno casi di consolidamento di premi variabili in elementi economici corrisposti in cifra fissa.

Grafici 9 e 10 – Obiettivi e parametri del premio di risultato (%)



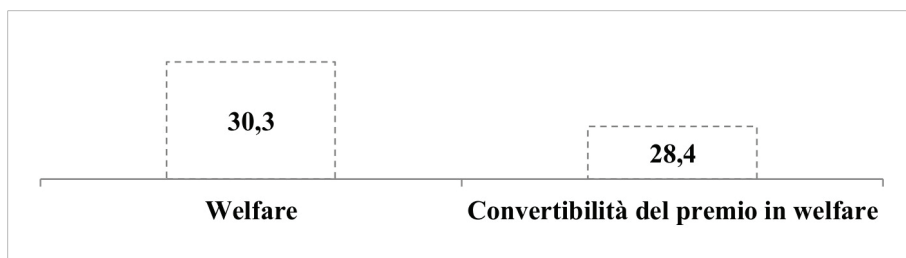


Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

Welfare

Un elemento di novità rispetto a quanto riscontrato nel quadriennio 2012-2015 è la diffusione di previsioni contrattuali che riconoscono ai lavoratori la **possibilità di convertire in welfare, totalmente o parzialmente, il premio di risultato (es. Enel, Menarini, Tyrolit Vincent e Zambon)**. Clausole di questo tipo si rinvengono nel 19,5% delle intese analizzate (nel 28,4% degli accordi che regolano il premio di risultato) e sono maggiormente diffuse nelle imprese con oltre duecentocinquanta dipendenti. Sulla scorta delle novità introdotte dalla legge di stabilità per il 2016, è del resto la **stessa materia del welfare ad essere oggetto di una crescente attenzione da parte dei negozianti aziendali**, passando dal 17% del triennio 2012-2014 e dal 20% del 2015, a una frequenza contrattuale del 30,3% (es. Fincantieri, Hera, Sara Assicurazioni e Unipol).

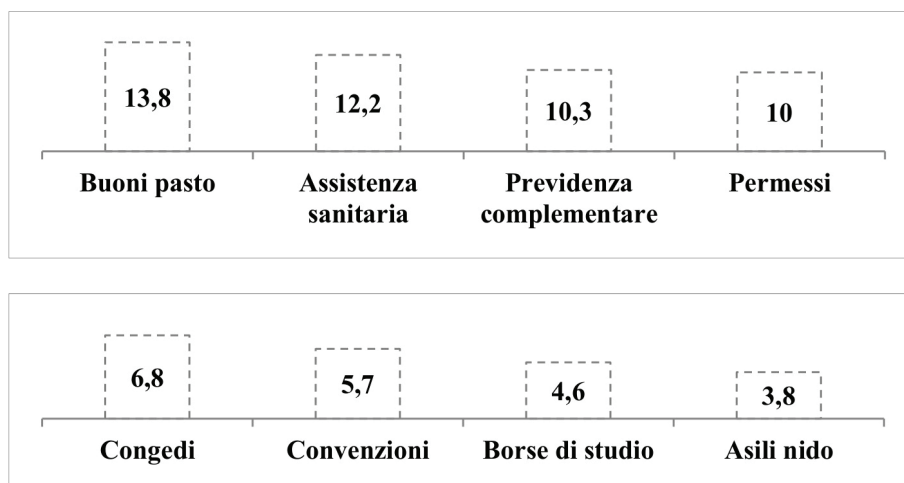
Grafico 11 – Frequenza della materia del welfare nella contrattazione aziendale (%)



Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

Molti tuttavia i casi in cui l'accordo aziendale si limita a rimandare ai piani di welfare definiti unilateralmente o comunque al di fuori delle dinamiche di scambio negoziale (es. FCA). In effetti, dal punto di vista qualitativo, le misure di welfare restano limitate alle previsioni di **permessi e congedi per la conciliazione vita-lavoro**, alla quantificazione dei contributi connessi ai **fondi di previdenza e assistenza sanitaria integrativa**, alle agevolazioni per trasporti, asili nido e borse di studio.

Grafici 12 e 13 – Obiettivi del premio di risultato (%)



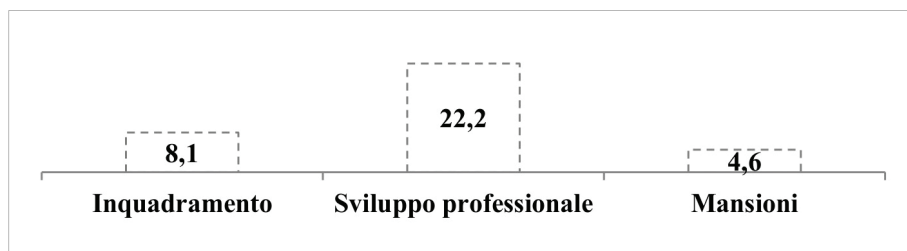
Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

Inquadramento, sviluppo professionale e mansioni

Le materie dell'inquadramento e dello sviluppo professionale registrano una frequenza contrattuale medio-alta, pari al 27,3% dell'insieme di contratti, seppur in leggera flessione rispetto ai dati registrati negli scorsi anni. Salvo alcune rilevanti eccezioni (es. Intesa Sanpaolo e L'Oréal), gli interventi sui sistemi di classificazione e inquadramento sono minimali, realizzandosi per lo più in previsioni di carattere procedurale e informativo. **Una novità del presente rapporto consiste nel monitoraggio delle clausole in materia di mansioni:** ricorrono

nel 4,6% delle osservazioni e, in genere, disciplinano le procedure per la mobilità mansionale dei lavoratori, con funzione di tutela rispetto alla flessibilità riconosciuta dalla legislazione in materia.

Grafico 14 – Sviluppo professionale, inquadramento del personale e mansioni (%)

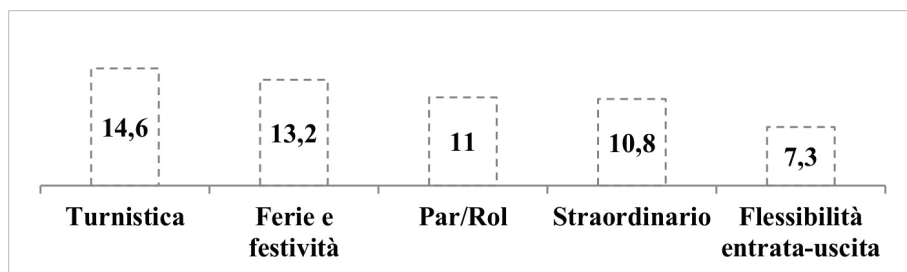


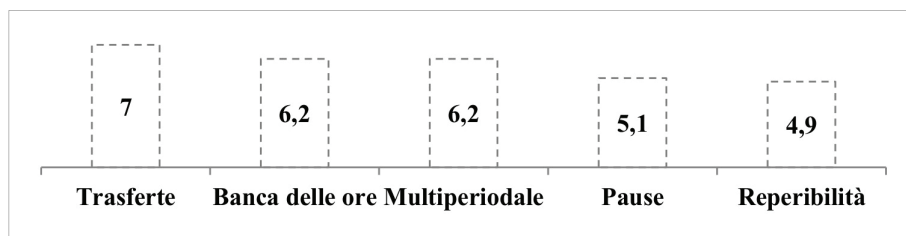
Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

Organizzazione del lavoro

Presente in 133 contratti collettivi, pari al 36% dell'insieme di contratti, **l'organizzazione del lavoro si conferma tra le materie più negoziate a livello aziendale. Tra gli istituti più regolati figurano i turni, i permessi e gli straordinari.** Nel settore terziario e della distribuzione organizzata è da evidenziare il numero crescente di accordi riguardanti **l'organizzazione del lavoro domenicale**, secondo schemi variamente articolati (es. Esselunga, Aspiag, Conbipel e Metro).

Grafici 15 e 16 – Istituti dell'orario di lavoro (%)



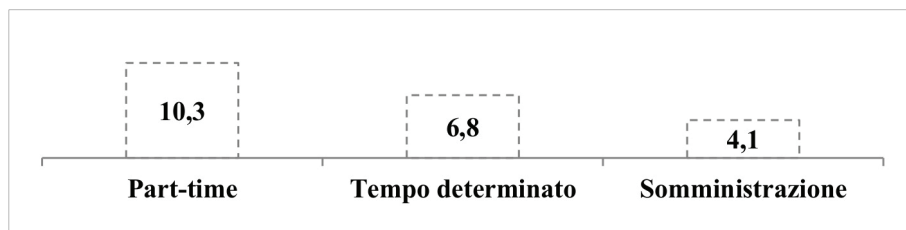


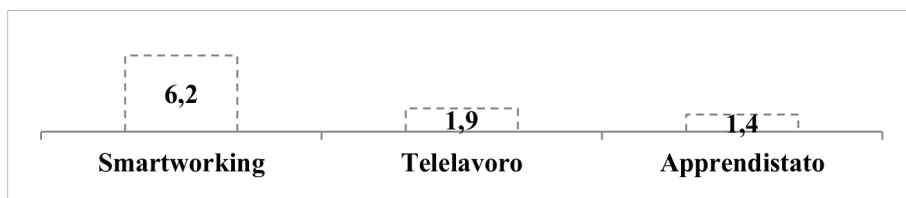
Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

Mercato del lavoro

Nel 24,1% delle osservazioni, **le politiche occupazionali e le tipologie contrattuali restano oggetto di regolamentazione con finalità adattiva e specificativa rispetto alle norme di carattere generale fissate dalla legge e dai CCNL**. In linea con i dati del quadriennio 2012-2015, il part-time rimane la tipologia contrattuale più negoziata (10,3%). Pochissimi accordi fanno leva sulle deleghe riconosciute dal decreto legislativo n. 81/2015, in materia di lavoro a termine, mentre cresce la frequenza contrattuale della disciplina dello *smart working* (6,2%, a fronte del dato di circa 3% nel quadriennio 2012-2015) (es. Axa Italia, Cariparma e Wind). **Quasi del tutto assenti gli interventi su sanzioni disciplinari e licenziamenti** con finalità contenitiva rispetto alle nuove disposizioni di legge in materia di flessibilità in uscita (fanno eccezione soltanto i casi Bormioli e Lavazza).

Grafici 17 e 18 – Tipologie contrattuali (%)



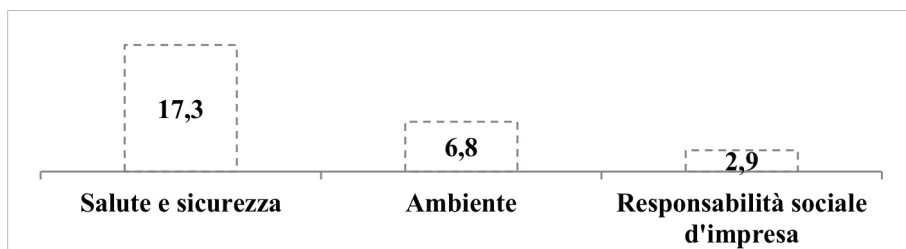


Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

Salute, sicurezza e ambiente

Clausole di rendicontazione sulle iniziative in materia di **salute e sicurezza, impegni generici e prerogative del Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza** si confermano una costante dei contratti integrativi che intervengono in modo sistematico sull'intera gamma delle regole aziendali (17,3%). Meno frequenti invece le **pattuizioni relative all'ambiente inteso in senso lato e al territorio (6,8%)**, nonché le **disposizioni in materia di responsabilità sociale d'impresa (2,9%)**: questioni quest'ultime in genere appannaggio della direzione d'azienda.

Grafico 19 – Sviluppo professionale, inquadramento del personale e mansioni (%)



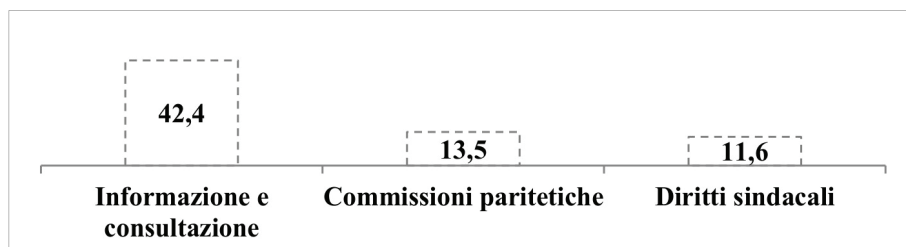
Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

Relazioni industriali

La partecipazione organizzativa, declinata nella contrattazione aziendale nelle disposizioni relative all'organizzazione e alla **gestione del sistema di relazioni industriali/sindacali**, resta la materia più contrattata in azienda dopo la retribuzione (circa il 50% delle osservazioni). Diritti e prerogative sindacali, diritti di informazione e consultazione

a livello di unità produttiva e Commissioni paritetiche sono di norma oggetto di disciplina migliorativa rispetto agli standard di legge e di contratto di categoria (es. Carrefour, Conbipel e Snam). **Permane il silenzio della contrattazione aziendale in materia di partecipazione alla governance e finanziaria.**

Grafico 20 – Relazioni industriali (%)



Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

1. Premesse ai rinnovi

Nelle premesse ai rinnovi 2016, gli obiettivi di produttività e di competitività figurano nel 25,9% delle intese analizzate, seguiti dalle dichiarazioni d'intenti relative al perseguimento di elevati standard nel prodotto o servizio fornito (18,1%), al superamento della crisi economica e occupazionale (9,2%), alle esigenze di flessibilità nell'organizzazione del lavoro e alla tutela dei livelli occupazionali (entrambe ricorrenti nel 6,5% delle osservazioni), nonché, più raramente, ad obiettivi di sicurezza (5,1%) e legalità (contrasto a condotte fraudolente e criminose) (4,1%). Quest'anno, inoltre, il 7% degli accordi esaminati enuncia in premessa la volontà delle parti di intercettare le trasformazioni in atto nel mercato del lavoro, qui con principale riferimento alle innovazioni tecnologiche e di prodotto, nonché alle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa da remoto. È il caso, ad esempio, dell'integrativo aziendale Canon Italia, in cui si rileva come le evoluzioni tecnologiche applicate agli strumenti di lavoro e agli apparati di mobilità impongano «la revisione di alcuni istituti e meccanismi operativi, per migliorare e facilitare le condizioni di lavoro delle persone e le istanze aziendali di mercato ed interne». Ulte-

riormente, in Cariparma le parti firmatarie dell'accordo rilevano che «l'avanzato sviluppo delle tecnologie informatiche e telematiche consentono oggi maggiore flessibilità nel lavoro, favorendo sia l'efficienza e la produttività delle imprese che le esigenze sociali quali la tutela dell'ambiente, il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro ed, al contempo, di incrementare la produttività».

2. Organizzazione del lavoro

I punti chiave dell'analisi

- Politiche attive per la valorizzazione del lavoro e la gestione negoziata dell'organizzazione del lavoro sono presenti nel 43,8% delle intese raccolte. Il dato ricomprende gli accordi che disciplinano le materie dell'inquadramento, della mobilità mansionale e dello sviluppo professionale (27,3% del totale) e dell'organizzazione del lavoro (36%).
- Sulla materia dell'inquadramento, della mobilità e dello sviluppo professionale si riscontrano prevalentemente regole di carattere procedurale, riguardanti ad esempio l'istituzione di Commissioni paritetiche o l'obbligo di consultazione sindacale in caso di interventi manageriali.
- La disciplina dell'orario di lavoro è in genere orientata alla definizione congiunta degli schemi di turnazione e degli strumenti di gestione flessibile dell'orario di lavoro, di norma in funzione di esigenze di flessibilità espresse dalla direzione d'azienda.
- Le pattuizioni avvengono sempre nel rispetto delle deleghe di legge e di contratto collettivo di categoria.

2.1. Inquadramento, mobilità e sviluppo professionale

Le materie dell'inquadramento e dello sviluppo professionale registrano, complessivamente, una frequenza contrattuale significativa (27,3%), solo in lieve diminuzione rispetto al dato dei precedenti anni (circa il 30%). Sul tema, la contrattazione aziendale interviene attraverso un aggiornamento delle declaratorie, la fissazione di principi di fungibilità delle mansioni, l'inserimento di nuove figure nella scala classificatoria e, seppur raramente, la previsione di automatismi promozionali.

2.1.1. Diritto all'apprendimento e alla formazione permanente

Oggetto di regolamentazione nel 22,2% dei contratti in esame, il tema della formazione è generalmente ritenuto funzionale a garantire una maggiore competitività dell'azienda e, al contempo, ad accompagnare i cambiamenti in atto nel mercato del lavoro. Nell'1,4% dei casi, le procedure per la pianificazione e la verifica dei percorsi individuali di formazione si concretizzano nell'istituzione del c.d. libretto formativo. Si tratta di uno strumento di certificazione della professionalità del lavoratore recante una serie di informazioni e attestazioni che permettono di tracciare la formazione svolta dal lavoratore e i livelli di apprendimento conseguiti.

Formazione e sviluppo professionale in Finmeccanica

Nell'integrativo Finmeccanica, la formazione viene esplicitamente individuata come un fattore strategico per la competitività dell'impresa. Allo scopo di definire i fabbisogni formativi, di verificare la coerenza delle iniziative messe in atto, di monitorarne l'andamento e valutarne l'esito, le parti hanno istituito una Commissione paritetica formata da dieci componenti che prende decisioni per il piano formativo annuale su un elenco di materie: riqualificazione e riconversione del personale, rafforzamento delle competenze di ruolo, potenziamento delle competenze gestionali, utilizzo dei fondi interprofessionali con comitato di pilotaggio, monitoraggio dell'attività formativa finanziata, potenziamento delle competenze linguistiche e verifica dell'attuazione del piano. Vengono altresì introdotti

te Commissioni paritetiche di sito sperimentali, pensate per sfruttare le risorse dei fondi locali e che si coordinano con la Commissione nazionale per garantire trasparenza, utilizzazione efficiente delle risorse e allineamento dei fini formativi.

Le figure considerate ad alta professionalità possono poi accedere a un pacchetto formativo standard con la funzione di colmare i gap con le competenze richieste dal ruolo, che può essere attivato sia dal responsabile per percorsi di tipo tecnico-professionale o gestionale, sia dal dipendente su attività inerenti alla mansione e alle esigenze organizzative, per un massimo di 32 ore annue. Per i dipendenti fino alla 6^a categoria, invece, viene individuato un monte ore di formazione di 16 ore. Nel caso della frequentazione di corsi formativi esterni all'azienda, inoltre, la società si riserva di erogare un contributo economico, parziale o totale, a copertura delle spese.

Infine, a partire dal secondo semestre del 2016, viene messo a disposizione di ciascun dipendente un libretto formativo che raccoglie, sintetizza e documenta le diverse esperienze di apprendimento svolte nell'ambito della società, soprattutto con riferimento agli standard europei grazie al modello EQF.

2.1.2. Interventi sui sistemi di classificazione

La materia dell'inquadramento subisce una flessione significativa, fermandosi all'8,1%, contro il 16,5% registrato nel 2012-2014, e il 17,8% del 2015. Mentre alcune intese contengono previsioni di carattere obbligatorio circa le procedure di informazione, ovvero la programmazione di incontri tra le parti sulla materia dell'inquadramento, in altri casi si interviene direttamente sul tema, integrando altresì i rispettivi sistemi classificatori definiti dalla contrattazione di categoria.

La determinazione della posizione organizzativa in L'Oréal

Coerentemente con la strategia aziendale orientata all'espansione del *business retail*, l'integrativo L'Oréal prevede l'impegno delle parti a una gestione flessibile del sistema di inquadramento, facendo leva sul CCNL Chimici, alla luce del quale la direzione aziendale colloca la posizione la-

vorativa, effettivamente presente nell'impresa stessa, all'interno di una certa categoria, per poi inserire il singolo dipendente nell'ambito della posizione lavorativa precedentemente determinata valutando primariamente la corrispondenza tra quanto espresso dal lavoratore mediante la propria attività ed i requisiti richiesti dalla posizione ricoperta. Siffatto meccanismo comporta così un'indennità di posizione organizzativa (IPO) che si aggiunge al minimo tabellare.

Siccome l'apertura di punti vendita diretti o in centri commerciali comporta di fatto l'introduzione di figure professionali non riconducibili al CCNL Chimici, con l'accordo siglato in L'Oréal le parti hanno convenuto che queste ultime, con le relative posizioni organizzative, vengono individuate mediante schemi a matrice, nei quali vengono identificati dei parametri a cui dare un punteggio. La prima categoria individuata riguarda ad esempio le figure operative dei punti vendita (categoria E) e i parametri individuati sono: competenze di prodotto e tecniche di vendita, gestione dell'operatività, complessità del modello di servizio, gestione della complessità correlata alle *top locations*. L'operazione consiste in una moltiplicazione dei punteggi dei primi due parametri, seguita dalla somma degli altri due. Ulteriormente, per le figure con un ruolo di responsabilità o coordinamento (categoria C-D) i parametri, qui moltiplicati tra di loro, sono due: competenze di prodotto e vendita, e complessità di gestione del punto vendita/*stand corner*. In relazione al punteggio conseguito, vengono associate delle indennità di posizione organizzativa, che dipendono appunto dal punteggio assegnato al ruolo.

L'integrazione della scala di classificazione in Zaini

In Zaini, impresa dell'industria alimentare, sono inseriti nella scala classificatoria alcuni nuovi profili professionali. A titolo di esempio, vengono introdotti il macchinista di 6° livello, il quale, alla luce di apposita declaratoria, dovrà saper adoperare l'ingrossatrice, la lucidatrice e il tostinocciocchie, ed il magazziniere di 6° livello, adibito alla verifica della documentazione in arrivo e in uscita, nonché alla gestione dell'attività di magazzino e all'utilizzo di alcuni programmi informatici.

2.1.3. Mansioni

Una novità del presente rapporto consiste nel computo delle clausole contrattuali in materia delle mansioni, ricorrenti nel 4,6% delle osservazioni. Nel concreto, si tratta di intese che incidono per lo più sui principi di fungibilità delle mansioni, ovvero sulle ipotesi di assegnazione del dipendente a mansioni appartenenti al livello di inquadramento superiore o inferiore. In altri casi, invece, viene previsto un coinvolgimento delle rappresentanze sindacali, al fine di esperire un incontro e confronto con l'azienda sulle ipotesi di demansionamento.

La disciplina delle mansioni in Bormioli

L'accordo stipulato in Bormioli contiene una parte dedicata alla disciplina dello *jus variandi*, prevedendo in tale ambito un rilevante ruolo in capo alle rappresentanze sindacali. A tal proposito, si prevede che, nel caso di una modifica degli assetti organizzativi che incida sulla prestazione di lavoro, il management potrà assegnare il lavoratore a mansioni inferiori rispetto a quelle pattuite nel contratto, dandone però comunicazione puntuale alla RSU al fine di trovare insieme ad essa possibili soluzioni alternative.

L'accordo dispone inoltre che, ove necessario, il mutamento di mansioni sarà accompagnato da un'adeguata formazione. Resta inteso che, come da disposizioni di legge in materia, il prestatore di lavoro mantiene il diritto alla conservazione del livello di inquadramento e del trattamento retributivo in godimento, ad esclusione degli elementi retributivi collegati a particolari modalità di svolgimento della precedente prestazione di lavoro.

2.2. Orario e organizzazione del lavoro

2.2.1. Istituti dell'orario di lavoro e flessibilità organizzativa

Presente in 133 contratti collettivi, pari al 36% dell'insieme di contratti, l'organizzazione del lavoro si conferma tra le materie più negoziate

a livello aziendale. L'organizzazione della turnistica è il principale tema negoziale (14,6%), seguito, con una tendenza pressoché identica a quella registrata negli scorsi anni, dalla gestione delle ferie, delle festività e delle fermate collettive (13,2%) e dalla disciplina dello straordinario (10,8%). Seguono poi, sempre in ordine di frequenza, i seguenti istituti: la flessibilità dell'orario in ingresso e uscita (7,3%), le trasferte e missioni (7%), i permessi annui retribuiti (PAR) (6,5%), la banca delle ore e l'orario multiperiodale (entrambi al 6,2%), le pause (5,1%), le riduzioni orarie di lavoro (ROL), la reperibilità (entrambi al 4,9%) e l'orario di lavoro massimo (1,1%).

2.2.1.1. Regimi di orario a turni

Le modalità di organizzazione delle turnistiche risultanti dalla contrattazione aziendale sono molteplici, e variano in funzione del settore e mercato di riferimento. Come già rilevato nell'analisi del precedente quadriennio, si riscontrano regimi di turnazione organizzati secondo ritmi rotativi a ciclo continuo, con impianti, esercizi, *stores* o uffici, operativi per tutta la giornata e 7 giorni su 7, oppure a ciclo discontinuo, non procedendo quindi 24 ore su 24 e tutti i giorni della settimana.

La turnazione 6x6 in Sole Oderzo

Un esempio in materia è l'accordo sperimentale siglato in Sole Oderzo, impresa trevigiana attiva nella fabbricazione di articoli in materiale plastico. Per favorire un piano di investimenti, le parti hanno previsto l'adozione per alcuni reparti di uno schema di turni 6x6, al fine di promuovere un migliore sviluppo del potenziale produttivo. La nuova turnistica poggia su moduli di turnazione di sei ore ciascuno per sei giorni ogni settimana. L'accordo regola l'orario settimanale dei turni stabilendo in 139 ore l'orario medio quadrisettimanale. Per garantire l'invarianza della durata settimanale dell'orario di lavoro, a fronte di una differenza di 4 ore (36 ore settimanali lavorate, in luogo delle 40 ore previste per gli altri reparti), si prevede la non maturazione da parte dei lavoratori interessati dal 6x6 dei permessi annui retribuiti previsti dal CCNL del settore, in aggiunta al mancato riconoscimento della festività del Santo Patrono,

giornata che verrà invece retribuita normalmente (senza diritto a riposi o indennità compensative).

L'accordo disciplina inoltre le pause retribuite, l'esclusione del lavoro straordinario (a meno che esso non sia volontario) per la fascia oraria da mezzanotte alle ore 5.00 del lunedì, la possibilità di differire (per particolari esigenze produttive e con il consenso del lavoratore) il riposo settimanale della domenica ad un altro giorno con diritto ad una maggiorazione per lavoro festivo ed un'ulteriore indennità di 40 euro lordi per il turno delle ore 6.00. Per quanti non possono essere adibiti al quarto turno (ore 00.00-6.00) è previsto un regolamento orario specifico. L'azienda, infine, si impegna a valutare le domande dei dipendenti circa eventuali richieste di cambio turno legate a particolari esigenze, quali ad esempio quelle familiari.

2.2.1.2. Regimi di orario flessibili

Orario plurisettimanale

Il c.d. orario plurisettimanale si conferma uno strumento non molto diffuso nell'ambito della contrattazione aziendale, trattandosi infatti di un istituto già disciplinato dalla contrattazione di categoria, il quale in molti casi può essere attivato senza necessità di accordo sindacale.

I pacchetti orari in Aermec

In Aermec le parti, consapevoli della sempre più accentuata competizione sul mercato di riferimento, nonché delle esigenze di internazionalizzazione, hanno introdotto una flessibilità basata su un orario multiperiodale, per "pacchetti orari". Tale meccanismo garantisce la gestione dei momenti di picco o di flesso lavorativo, quindi la possibilità che il lavoratore accumuli ore durante i periodi di maggior intensità lavorativa per recuperarle nei periodi di flesso. Contestualmente, direzione d'azienda e sindacati hanno convenuto sulla necessità di assicurare la produzione anche nel mese di agosto, senza fermare gli impianti. Per fare questo si è così pensata una programmazione delle ferie flessibile, con la possibilità che le stesse siano rimandate e godute in diversi periodi dell'anno.

L'orario multiperiodale nel retail di lusso: il caso DFS Italia

Altro caso esemplificativo è quello della DFS Italia, ove, in vista dell'apertura di nuovi punti vendita, azienda e sindacati hanno siglato un contratto integrativo di natura sperimentale, finalizzato, tra le altre cose, alla disciplina dell'orario multiperiodale di alcuni gruppi di lavoratori. L'accordo prevede, in particolare, un'organizzazione dell'orario annuale di lavoro articolato in due distinti regimi orari, ciascuno dei quali avrà una durata complessiva di 6 mesi. Nello specifico, il primo regime è basato su un orario lavorativo espanso che può comprendere orari settimanali fino a 48 ore per un periodo complessivo di tempo di 24 settimane, distribuite secondo il programma annuale di flessibilità fissato *ex ante* dall'azienda. Il secondo, invece, è organizzato su un orario lavorativo ridotto di 32 ore applicabile nei restanti periodi in cui non è in vigore l'orario espanso. L'organizzazione aziendale dell'orario di lavoro dovrà garantire, in ogni caso, un orario normale settimanale medio della prestazione lavorativa non superiore a 40 ore settimanali.

Il prolungamento dell'orario di lavoro in Lavazza

In Lavazza management e rappresentanze sindacali hanno pattuito che, nel caso in cui si presentino particolari esigenze produttive, la settimana lavorativa normale (lunedì-venerdì) comprenda due ulteriori turni lavorativi nella giornata di sabato (dalle 6.00 alle 14.00 e dalle 14.00 alle 22.00) e, in casi eccezionali, anche un terzo turno notturno di sabato (dalle 22.00 alle 6.00) ovvero di domenica (dalle 22.00 alle 6.00), salvo recuperare nelle settimane successive il prolungamento orario attraverso settimane lavorative più corte di quelle normali.

Banca delle ore

Altre imprese, ferme sulle medesime esigenze di competitività e flessibilità organizzativa, hanno convenuto l'introduzione di una banca delle ore, tendenzialmente basata sul recupero delle ore di straordinario nei periodi di minore intensità lavorativa, a fronte di prestazioni lavorative meno economicamente onerose nei periodi di alta intensità.

La banca delle ore in Conbipel

In Conbipel, ad esempio, è stata istituita una banca delle ore aziendale, alla quale i lavoratori possono iscriversi volontariamente: ogni mese verranno accreditate in questa banca delle “ore bonus” in base alla flessibilità dimostrata dal dipendente, come ad esempio lo svolgimento di attività lavorativa nelle aperture domenicali, gli straordinari e le ore di lavoro prestate nei giorni festivi. Le ore accreditate possono essere sfruttate a blocchi di quattro o di otto, possono essere godute in aggiunta ai giorni di ferie e agli altri permessi retribuiti e possono essere sfruttate anche per prendersi cura di parenti fino al secondo grado di parentela.

2.2.1.3. Organizzazione del lavoro domenicale

Soprattutto nel comparto terziario e della distribuzione organizzata, la volontà diffusa di assicurare l’apertura domenicale dei punti vendita ha portato aziende e sindacati ad apportare modifiche ai sistemi di organizzazione del lavoro e della turnazione.

L’organizzazione del lavoro domenicale in Esselunga

Con l’obiettivo di salvaguardare la competitività aziendale e migliorare la produttività dei punti vendita, la direzione aziendale di Esselunga e le rappresentanze sindacali hanno stipulato nel gennaio 2016 un nuovo contratto integrativo aziendale, di natura sperimentale, volto a disciplinare la programmazione del lavoro domenicale. L’accordo prevede che i lavoratori, su base volontaria, indichino, con cadenza trimestrale, le proprie disponibilità al lavoro domenicale, fermo restando che nel caso in cui le offerte volontarie risultassero insufficienti rispetto ai fabbisogni aziendali, la direzione aziendale si riserva, in ultimo, di regolare unilateralmente la programmazione dei turni lavorativi domenicali. In ogni caso, a seconda dei reparti di appartenenza, il dipendente può svolgere un numero massimo di turni tra le 22 e le 24 domeniche lavorabili nell’anno, mentre sono esclusi dal lavoro domenicale rispettivamente il personale con figli minori di 3 anni, i dipendenti che assistono portatori di handicap oppure i lavoratori in forza affetti da gravi patologie.

È inoltre prevista una maggiorazione progressiva della retribuzione che aumenta in funzione del numero di domeniche effettivamente lavorate nell'anno di riferimento: ad esempio, ad un numero di domeniche lavorate compreso tra 1 e 3 corrisponde il 30% della maggiorazione, mentre ad un numero di domeniche lavorate compreso tra 4 e 10 corrisponde il 40% di maggiorazione, e così via fino a maggiorazioni dell'80%.

2.2.1.4. Flessibilità dell'orario in entrata e in uscita

Nella contrattazione aziendale si conferma il diffondersi di forme di flessibilità dei tempi di lavoro, soprattutto nelle realtà che più di tutte si caratterizzano per uffici e figure impiegatizie, tanto per esigenze di produttività quanto per il bisogno espresso dai lavoratori di una migliore conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro.

La flessibilità in ingresso e in uscita nell'integrativo IMS Health

Nel contratto integrativo firmato in IMS Health viene regolata la flessibilità in ingresso e uscita del personale: i lavoratori possono entrare in azienda in un orario compreso tra le 8.30 e le 10.00, per concludere la propria giornata lavorativa in un arco di tempo che va dalle 17.30 alle 19.00, con una pausa pranzo di 60 minuti usufruibile tra le 12.30 e le 14.30. L'effettivo orario d'ingresso e di uscita va comunque concordato con il responsabile di reparto per andare incontro alle esigenze produttive. Inoltre, bisogna rispettare le 40 ore settimanali, ma, in caso queste venissero superate, le ore aggiuntive potranno essere sfruttate per il conto recupero. Per chi cominci la propria attività dopo le 10.00, entrando in ritardo, invece, le ore non saranno giustificabili con conto recupero, ma solo tramite ROL e altri permessi.

2.2.1.5. Ferie, festività e fermate collettive

La maggior parte delle clausole relative all'istituto delle ferie si occupa di programmare gli incontri tra azienda e rappresentanze sindacali relati-

vamente alla programmazione aziendale, anche non continuativa, inerente alla distribuzione flessibile delle ferie individuali e collettive. In alcuni casi è, invece, previsto esclusivamente l'impegno dell'azienda a comunicare la programmazione delle ferie e delle chiusure collettive. Altri accordi, infine, prevedono una disciplina di dettaglio per la fruizione delle ferie individuali tale da assicurare una continuità del processo di lavorazione.

La programmazione delle ferie e delle fermate collettive in Vodafone

Un esempio in tal senso è l'accordo siglato in Vodafone, volto a stabilire il calendario delle chiusure collettive a titolo di ferie e a titolo di permessi delle aree non operative dell'azienda (lasciando quelle delle aree operative alla pianificazione individuale). Nello specifico, l'intesa stabilisce che, data l'esigenza di raggiungere la fruizione della competenza annuale complessiva di ferie entro il 31 dicembre dell'anno di maturazione, i lavoratori di tali aree dovranno consumare almeno quattro settimane di ferie nel periodo compreso tra gennaio e settembre 2017; in mancanza di capienza a livello individuale di giorni di ferie per la copertura delle giornate indicate dall'accordo, sono utilizzati le ROL per il corrispondente numero di ore, e viceversa nel caso in cui non risultino ROL. Qualora per il singolo lavoratore non risultino spettanze né in termini di ROL né in termini di ferie, al fine di evitare competenze in negativo, l'accordo non trova applicazione. Le parti condividono quindi l'obbligo di pianificare entro il mese di marzo 2017 tutta la disponibilità di ferie e ROL sino al 31 dicembre 2017, riconoscendo, tuttavia, la possibilità di ripianificazione e fruizione nell'arco dell'anno. Inoltre, qualora i lavoratori non abbiano usufruito delle ferie e dei ROL loro spettanti per il 2017, verranno messi al corrente individualmente delle giornate di cui usufruire nel periodo gennaio-marzo 2018.

2.2.2. Permessi annui retribuiti e riduzioni orarie

Relativamente alla materia dei permessi retribuiti, c.d. PAR (permessi annui retribuiti) nell'industria metalmeccanica o ROL (riduzioni dell'orario di lavoro) nel terziario, gli interventi principali della contrattazione aziendale riguardano la regolamentazione della fruizione individua-

le dei permessi medesimi, ovvero le causali, le procedure e le modalità di ricorso alla riduzione oraria, concedendo ad esempio la possibilità di frazionamento anche in blocchi inferiori all'ora. Un esempio è quello di Willis Italia, ove le parti hanno riservato a tutti i dipendenti la possibilità di fruire dei permessi ROL anche in frazioni di 15 minuti, e relativi multipli. La contrattazione aziendale, più approfonditamente, 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.

3. Mercato del lavoro e appalti

I punti chiave dell'analisi

- La disciplina del mercato del lavoro ricorre complessivamente nel 26,8% delle intese analizzate. Essa si compone degli istituti riguardanti la flessibilità in entrata (24,1% degli accordi) e gli appalti (6,2%).
- In materia di mercato del lavoro, la contrattazione aziendale interviene prevalentemente sulla disciplina delle tipologie contrattuali, integrando o modificando gli standard di legge.
- La tendenza è di garantire maggiore flessibilità nella gestione delle tipologie contrattuali, ma sempre nel rispetto dei limiti imposti dalla legge.
- Si registra un aumento del numero di contratti aziendali che disciplinano lo *smart working*.
- Quasi del tutto assenti gli interventi della contrattazione aziendale sulla flessibilità in uscita (licenziamenti e codici disciplinari).
- Le poche disposizioni in materia di appalti sono volte a garantire il rispetto della normativa contrattuale e di legge da parte delle aziende appaltatrici.

3.1. Flessibilità in entrata

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 ottantanove contratti aziendali, pari al 24,1% dell'insieme di contratti. Le garanzie occupazionali e il contratto part-time si confermano, anche quest'anno, gli istituti che registrano la frequenza contrattuale più elevata. Circa il 4% dei contratti aziendali riproduce, con varianti, la formula contenuta 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. Clausole di stabilizzazione, di precedenza e di contingentamento delle forme di lavoro atipiche, solo in lieve diminuzione rispetto ai dati precedenti, sono complessivamente presenti in trentun accordi, pari all'8,4% del totale, mentre, il contratto di lavoro a tempo parziale rimane oggetto di pattuizione in trentotto contratti collettivi aziendali (10,3%).

Tra le altre tipologie contrattuali, il contratto a tempo determinato è oggetto di disciplina in venticinque contratti aziendali (6,8%), il lavoro in somministrazione in 15 (4,1%) e le forme di lavoro a distanza, vale a dire telelavoro o prestazione lavorativa in regime di *smart working*, rispettivamente in 7 (1,9%) e ventitré accordi (6,2%). Solamente cinque accordi, pari all'1,4% dell'insieme, regolano il contratto di apprendistato o le modalità di svolgimento dei tirocini.

Contratto a termine, somministrazione e garanzie occupazionali

Tra le clausole di carattere normativo riguardanti il lavoro in somministrazione e a tempo determinato, nell'ambito della contrattazione aziendale si riscontrano in genere clausole di limitazione del lavoro c.d. "atipico", tra le quali si annoverano le clausole di stabilizzazione o di contingentamento, nonché le clausole afferenti l'esercizio del diritto di precedenza.

Il caso Ceme

In un contesto economico di profonda incertezza e di estrema imprevedibilità dei cicli produttivi, la direzione aziendale della Ceme e le

rappresentanze sindacali hanno siglato un accordo con alcune clausole modificative della disciplina del contratto a termine. L'accordo prevede infatti che, in attuazione dell'articolo 8 del decreto-legge 13 agosto 2011, n. 138, convertito, con modificazioni, dalla legge 14 settembre 2011, n. 148, nonché in ottemperanza all'articolo 5, sezione III, del CCNL Metalmeccanici, il ricorso al lavoro a termine potrà avvenire in forma "a-causale" e senza vincoli numerici. La durata complessiva massima, comprensiva degli eventuali periodi di missione in somministrazione, non potrà essere superiore a 32 mesi. L'intesa stabilisce inoltre che nel caso di successione tra contratti a termine, ovvero tra contratti di somministrazione a tempo determinato, il periodo minimo intercorrente tra un contratto di lavoro e il successivo (c.d. *stop & go*) è ridotto a un solo giorno, indipendentemente dalla durata del contratto di lavoro medesimo.

Il caso La7

Anche l'accordo stipulato in La7 contiene una specifica disciplina per i lavoratori assunti con contratto a termine. Occorre comunque precisare che il campo di applicazione della disposizione riguarda esclusivamente il personale assunto con contratti a termine di durata non inferiore a 6 mesi nel triennio 2016-2018, in forza nelle aree Operations e Produzione. Più nello specifico, management e sindacati hanno esercitato alcune delle deleghe riconosciute dal citato decreto legislativo n. 81/2015, con riferimento alla durata complessiva del rapporto di lavoro a termine e al diritto di precedenza. In particolare, le parti hanno convenuto che la durata massima del rapporto a tempo determinato, comprensiva di proroghe e rinnovi, è elevata da 36 a 48 mesi. L'intero periodo lavorativo a termine utile per la maturazione del diritto di precedenza, inoltre, viene elevato da 6 a 18 mesi.

Il caso Tecnim

Sempre con attenzione al lavoro a termine, in Tecnim le parti hanno stabilito che rientrano nell'ambito delle attività stagionali le prestazioni di lavoro a termine rese in alcuni determinati periodi. Si prevede che in detti periodi il numero di contratti a termine attivabili possa essere aumentato illimitatamente, oltre il 20% del totale della forza lavoro con contratto a

tempo indeterminato. Le parti convengono poi che, in caso di richieste eccezionali di manutenzione, la percentuale massima di contratti a termine sul totale dei contratti a tempo indeterminato possa essere elevata fino al 40%. L'intesa prevede infine che, su richiesta sindacale, l'azienda si renda disponibile a delineare un percorso di stabilizzazione per i lavoratori stagionali, primariamente mediante forme di lavoro part-time verticale.

Part-time

Non diversamente da quanto emerso nel precedente rapporto, le clausole sul part-time riguardano generalmente l'articolazione del regime di orario ridotto, 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.

Il part-time in Direct Line

In Direct Line ad esempio, in tema di part-time nella modalità orizzontale o verticale, le parti stabiliscono una casistica indicativa per la richiesta di riduzione di orario in trentadue ore settimanali che riguarderà dipendenti con almeno due anni di anzianità inquadrati fino al 6° livello. La durata del rapporto di lavoro, in particolare, non potrà essere inferiore a 3 mesi per il personale soggetto a turni e 6 mesi per il restante organico. In ogni caso, la percentuale di contingentamento per l'accesso al lavoro a tempo parziale in Direct Line è fissata al 10% del personale assunto a tempo pieno, ma potrà essere aumentata in caso di comprovate esigenze organizzative e produttive.

Il caso IMS Health

Con riferimento alla disciplina dei rapporti di lavoro a tempo parziale, l'accordo raggiunto in IMS Health sancisce che l'azienda prenderà in considerazione eventuali richieste dei dipendenti, di trasformazione del contratto a tempo pieno in contratto part-time, purché tali richieste siano compatibili con le esigenze di organizzazione del lavoro nel reparto inte-

ressato. In tale direzione, è stabilito che il numero di contratti part-time non potrà eccedere il 7% sul totale della forza lavoro in forza, fermo restando che la distribuzione dei lavoratori part-time nei singoli reparti dovrà essere equilibrata e funzionale alle esigenze organizzative. Inoltre, è previsto che sul 7% dei contratti part-time, il 4% siano concessi a lavoratori o lavoratrici in maternità, fino al compimento del terzo anno del bambino.

Apprendistato e stage

La disciplina degli stage e dei rapporti di lavoro in apprendistato, come anticipato, 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 i contenuti dei piani formativi aziendali, ovvero la preferenza di tale forma contrattuale per l'inserimento dei giovani in azienda. Si attesta su livelli quantitativamente contenuti anche la disciplina dei tirocini, in merito alla quale, ferma restando la competenza delle regioni in materia, si registrano interventi sulla disciplina della spettante indennità.

La disciplina dei tirocini in Stroili Oro

L'intesa raggiunta in Stroili Oro, ad esempio, prevede che per tutti i tirocini attivati nel corso del 2016 e per i quali risulti, in ragione della normativa regionale di riferimento, una indennità di partecipazione inferiore a 450 euro lordi, l'azienda subentri, per tutta la durata dello stage, e integri detta indennità con un importo minimo di 100 euro lordi mensili, per i tirocinanti in possesso di titolo di laurea, ovvero 50 euro lordi mensili per i tirocinanti privi di titolo di laurea. L'accordo prevede altresì l'impegno dell'azienda ad assumere almeno il 10% dei tirocinanti che, complessivamente impiegati nel biennio 2015/2016, abbiano terminato positivamente il periodo di stage. Contestualmente, management e rappresentanze sindacali monitoreranno l'andamento nell'utilizzo dei tirocini in azienda e valuteranno congiuntamente le percentuali di tirocini effettivamente trasformati in contratti di lavoro subordinato nel corso dell'anno.

Telelavoro e smart working

Tra i rinnovi contrattuali del 2016, con notevole aumento rispetto all'anno scorso, ventitré accordi, pari a circa il 6,2% del totale, disciplinano sistemi di lavoro da remoto nella forma dello *smart working*, mentre sette accordi (1,9%) fanno esplicito riferimento alla forma del telelavoro.

Lo smart working in Cariparma

La conciliazione dei tempi di vita e lavoro attraverso lo *smart working* è al centro della sperimentazione, della durata di 8 mesi, avviata con l'accordo integrativo firmato dal gruppo bancario Cariparma. Nel merito, il lavoro in *smart working* può essere erogato sia in ogni altra sede del gruppo, sia in ogni spazio privato accessibile al lavoratore. Per evitare che diventi la forma di lavoro dominante, è stato stabilito che si può usufruire di questa opportunità per un massimo di otto giorni al mese, da pianificare settimanalmente con il proprio responsabile. I lavoratori interessati possono accedere al lavoro agile aderendo individualmente, quindi ottenendo l'accordo, revocabile con dieci giorni di preavviso, del responsabile della struttura di concerto con la struttura HR di riferimento.

Durante le giornate di *smart working* i lavoratori devono rendersi reperibili attraverso gli strumenti forniti dall'azienda o tramite telefono. Nel caso ci fossero problemi con la strumentazione, i dipendenti devono comunicarlo nel minor tempo possibile alla struttura HR di riferimento, che può richiamarli o nella loro sede o in quella più prossima. Lo svolgimento della prestazione lavorativa in regime di *smart working* prevede altresì rilevanti specificità: non vengono riconosciuti i buoni pasto, non sono previsti straordinari e vengono escluse corresponsioni economiche legate a missioni o reperibilità. Inoltre, viene sottoscritta un'apposita copertura assicurativa.

Per quanto riguarda la formazione, i lavoratori aderenti al progetto dovranno partecipare a corsi su specifiche tematiche, tra le quali la prevenzione e la sicurezza, la scelta del luogo di lavoro, la gestione delle emergenze, la gestione degli infortuni, l'utilizzo delle dotazioni tecnologiche e la privacy.

Si richiede, infine, al lavoratore di prestare la propria performance rispettando i principi di correttezza, riservatezza, disciplina e diligenza. Per

tutti gli altri elementi contrattuali, come l'orario di lavoro, la sede e gli obblighi del lavoratore, l'attività lavorativa tramite *smart working* non comporta variazioni.

3.2. Flessibilità in uscita

Gli unici due casi di intervento della contrattazione aziendale in materia di flessibilità in uscita sono quelli della Bormioli e della Lavazza.

In caso di licenziamenti collettivi, la Bormioli si obbliga ad applicare i criteri di scelta previsti dall'articolo 5, comma 1, della legge 23 luglio 1991, n. 223, e successive modificazioni, ovvero quelli diversamente concordati con le organizzazioni sindacali partecipanti alla procedura. Le eventuali riassunzioni del personale collocato in mobilità, in particolare, avverranno alle condizioni normativo-economiche antecedenti alla medesima messa in mobilità, quindi con il pieno riconoscimento anche dell'anzianità di servizio maturata sino ad allora. In ogni caso, le parti hanno pattuito che la conseguenza dell'illegittimità del licenziamento è la reintegrazione del lavoratore sul posto di lavoro, ciò a prescindere dall'anzianità di servizio.

Le parti dell'integrativo Lavazza hanno convenuto invece che le contestazioni disciplinari devono essere formulate con la massima tempestività possibile, così da consentire al lavoratore di disporre di tutti gli elementi per fornire le sue giustificazioni e, conseguentemente, una repentina valutazione dell'evento. Il lavoratore può altresì richiedere l'intervento della Commissione paritetica sindacale aziendale, in tale fase eventualmente deputata ad esaminare la procedura disciplinare e a favorire una definizione transattiva della vertenza.

3.3. Appalti

In lieve diminuzione rispetto a quanto rilevato nel precedente Rapporto, le disposizioni contrattuali concernenti il lavoro esternalizzato o in appalto ricorrono nel 6,2% dei contratti raccolti.

La disciplina degli appalti in Hera

In Hera le parti firmatarie, consapevoli dei rischi potenziali di *dumping* contrattuale nell'uso degli appalti, hanno deciso di introdurre nuovi sistemi di qualificazione e certificazione dei fornitori improntati ai principi di trasparenza, equità ed imparzialità. L'obiettivo dell'intesa è realizzare un sistema di regole che garantiscano appalti socialmente responsabili per promuovere il rispetto della legalità, delle tutele contrattuali e della sicurezza e salute dei lavoratori in tutta la catena di fornitura del Gruppo. In questa direzione, l'azienda prenderà in considerazione come criteri selettivi per la scelta della società vincitrice dell'appalto, oltre al prezzo più competitivo, anche il rispetto dell'ambiente, la responsabilità sociale (in ottemperanza ai principi della certificazione SA8000), la qualità delle prestazioni, l'adempimento degli oneri sociali in materia contributiva, previdenziale e assicurativa. Inoltre, gli appaltatori saranno tenuti ad applicare ai propri dipendenti il CCNL (o il contratto territoriale di riferimento) corrispondente al settore di attività strettamente oggetto di appalto. In aggiunta, è stabilito che laddove sia accertato il venir meno dei requisiti sopracitati l'azienda chiederà l'immediato ripristino delle condizioni pattuite con la società appaltatrice e, in caso di mancata regolarizzazione, applicherà le sanzioni penali previste nel contratto, compresa la risoluzione dello stesso, laddove ne ricorrano i presupposti.

4. Welfare, qualità del lavoro e ambiente

I punti chiave dell'analisi

- Welfare, qualità del lavoro e ambiente ricorrono, complessivamente, nel 52,7% delle intese analizzate. Tale macro-materia ri-comprende gli istituti riguardanti il welfare contrattuale (30,3% del totale dei contratti analizzati), la salute e sicurezza sul lavoro (17,3%), la disciplina dei controlli e della videosorveglianza (8,7%), l'ambiente e il territorio (6,8%), le pari opportunità (6,8%) e la responsabilità sociale di impresa (2,9%).

- Si registra un aumento del welfare nella contrattazione aziendale, senza tuttavia particolari innovazioni rispetto alle esperienze del passato sul piano qualitativo.
- Si conferma l'attenzione dei negoziatori aziendali al tema della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro: le previsioni contrattuali riguardano prevalentemente aspetti procedurali, la regolazione delle Commissioni bilaterali con competenze varie in materia, nonché la figura del rappresentante aziendale per la sicurezza.
- Crescono gli accordi in materia di tecnologie informatiche e controlli a distanza, con finalità di sicurezza e di efficienza produttiva.
- Restano una eccezione gli accordi aziendali sulla responsabilità sociale d'impresa e sull'impatto delle attività produttive sul territorio.

4.1. Istituti e caratteristiche del welfare

In sensibile aumento rispetto ai dati evidenziati negli anni precedenti, la materia del welfare ricorre nel 30,3% delle intese aziendali esaminate del 2016. Dopo i buoni pasto (13,8%), gli istituti più negoziati sono, in ordine di frequenza, l'assistenza sanitaria integrativa (12,2%), la previdenza complementare (10,3%) e i permessi (10%). Seguono i congedi (6,8%), le convenzioni con enti o istituti terzi e le casistiche di anticipazione del TFR (entrambe al 5,7%), le borse di studio (4,6%), nonché gli asili nido per i figli dei dipendenti (3,8%).

4.1.1. Congedi e permessi per la conciliazione vita-lavoro

Le politiche di welfare contrattuale includono 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 maternità e paternità, studio e altre circostanze legate ad esigenze di cure familiari,

lutti e visite mediche. Un numero crescente di intese contrattuali riconosce i congedi alle “coppie di fatto”, anche dello stesso sesso. Sulla scorta di quanto previsto nel decreto legislativo n. 151/2015, diversi accordi disciplinano le modalità di cessione di permessi tra i dipendenti.

La fruizione del congedo parentale in Enel

In Enel è stato raggiunto un interessante accordo, che ha introdotto la possibilità di fruire del congedo parentale anche ad ore, a partire da marzo 2017. L'unico limite è rappresentato dal periodo minimo di fruizione, corrispondente a un'ora giornaliera e a una giornata nell'arco di un mese. L'accordo individua le modalità di comunicazione ed attuazione di tale misura, specificando che «i criteri di fruizione del congedo parentale a ore corrispondono alle modalità aziendali adottate per la fruizione di permessi a titolo di festività soppresse». Inoltre, l'intesa riconosce ai lavoratori padri, in occasione della nascita del figlio (cioè entro 2 mesi dalla nascita, adozione o affido del figlio), ulteriori 8 giorni di permesso retribuito rispetto a quanto già concesso dalla legge, con la previsione che laddove i CCNL o la legge dovessero prevedere un incremento dei congedi, questi saranno da ritenersi assorbibili. L'intesa specifica inoltre la volontà delle parti di dare piena attuazione alla recente normativa sulle unioni civili (legge 20 maggio 2016, n. 76), parificando la situazione giuridica delle coppie dello stesso sesso a quella dei lavoratori uniti in matrimonio. Il testo dell'accordo riporta pertanto alcuni degli istituti, principalmente permessi e congedi, a cui d'ora in avanti avranno pieno diritto anche i lavoratori che hanno contratto unioni civili ai sensi del predetto testo legislativo.

Cessione dei permessi tra dipendenti, il caso Menarini

L'accordo integrativo della Menarini prevede che per tutti i lavoratori sarà possibile fruire delle ferie in “modalità solidale”. Si tratta di un meccanismo di solidarietà tra dipendenti della stessa azienda che ha la finalità di aiutare un lavoratore ad assistere un figlio minore che, per le particolari condizioni di salute, necessita di cure costanti.

4.1.2. Assistenza sanitaria integrativa e previdenza complementare

Si segnala la presenza di clausole riguardanti i contributi a carico dell'azienda per la previdenza complementare ovvero la sanità integrativa, quasi sempre in previsione di trattamenti di miglior favore per i dipendenti.

La sanità integrativa in Fincantieri

In Fincantieri, ad esempio, l'azienda si è impegnata ad incrementare, a partire dal 2017, il contributo annuale a proprio carico per l'assistenza sanitaria integrativa (ASI), di un importo pari a 100 euro per dipendente. Un apposito gruppo di lavoro sceglierà poi le modalità attraverso le quali rafforzare il sistema di ASI, ad esempio diversificando ulteriormente le prestazioni offerte in relazione alle diverse aree di intervento oppure estendendo la copertura delle prestazioni del fondo anche ai famigliari a carico, riducendo l'onere aggiuntivo a carico del lavoratore.

Il fondo pensione Holcim

Con riferimento alla previdenza complementare, si segnala la conferma del fondo pensione Holcim, inserita nel rinnovo dell'omonima azienda. In particolare, le parti hanno concordato che a partire da luglio 2016 l'aliquota contributiva a carico dell'azienda sia fissata all'1,80% della retribuzione, per poi essere innalzata all'1,90% a partire da luglio 2017. Ai lavoratori, in aggiunta, sarà riservata un'ora di assemblea dedicata a garantire una informazione dettagliata sull'andamento del fondo di previdenza complementare e delle novità legislative in materia.

4.1.3. Altri istituti

Anticipazione del TFR

In tema di anticipazione del trattamento di fine rapporto (TFR), la contrattazione aziendale interviene nel 5,7% dei casi, regolando le causali,

i requisiti, e i limiti per la fruizione. In Direct Line, ad esempio, ferma restando la normativa legale vigente in materia, i dipendenti in forza da almeno 7 anni possono avanzare richiesta di anticipazione del TFR per la rinegoziazione del mutuo o la ristrutturazione della prima casa.

Borse di studio e asili nido: l'esempio di Philip Morris e Laterlite

Alcune aziende riservano delle borse di studio, di importo variabile e spesso legato ai risultati scolastici, ai figli dei dipendenti, ovvero delle convezioni con asili nido.

Nell'accordo Philip Morris, ad esempio, è prevista la concessione, da parte dell'azienda, di un totale di tredici borse di studio a favore dei figli dei dipendenti, di importo variabile, a seconda del livello d'istruzione raggiunto dal discente e del reddito complessivo della famiglia. Sull'istituto, particolare attenzione è poi dedicata ai c.d. "soggetti deboli", nella misura in cui viene previsto di riservare tre borse di studio ai figli dei dipendenti affetti da disabilità. Nell'eventualità in cui non tutti i fondi destinati alle borse di studio vengano erogati, l'azienda valuterà l'opportunità di versare la rimanente quota non utilizzata a strutture scolastiche del territorio, nello specifico per l'acquisto di materiale didattico.

Con l'ultimo integrativo siglato in Laterlite, azienda e sindacato hanno confermato i contributi in favore dei lavoratori per il rimborso delle tasse di iscrizione dei figli ad asili nido o scuole materne. I valori massimi rimborsabili sono fissati in 404 euro mensili per gli asili nido e in 162 euro mensili per le scuole materne. Per ottenere il rimborso, il dipendente dovrà presentare all'ufficio di amministrazione del personale una copia originale comprovante il pagamento della rata.

4.1.3.1. Erogazioni in conto welfare e "welfarizzazione" del premio di risultato

Un elemento di novità rispetto a quanto riscontrato nel precedente quadriennio è rappresentato dal diffondersi di previsioni che riconoscono ai lavoratori la possibilità di convertire in welfare, totalmente o parzialmente, il premio di risultato. Coerentemente, il lavoratore può godere del premio di risultato in beni e servizi, con una totale esenzione fiscale e

contributiva per il datore di lavoro alla luce delle possibilità riconosciute per la prima volta dalla legge di stabilità n. 208/2015. Clausole di “welfarizzazione” del premio di risultato, più nello specifico, si rinvennero nel 19,5% delle intese analizzate: circa il 70% di tali accordi sono stati sottoscritti nelle imprese con oltre duecentocinquanta dipendenti. Su duecentoquindici contratti che disciplinano un premio di risultato, in particolare, sono sessantuno gli accordi, pari al 28,4%, che prevedono una clausola di “welfarizzazione”.

Il caso FCA

L'accordo siglato in FCA costruisce le basi per la conversione di parte della retribuzione variabile in servizi di welfare, con un ammontare che dipende, da un lato, dallo sforzo dimostrato dal dipendente in termini di produttività, dall'altro dalla libera scelta del lavoratore riguardante la distribuzione dell'importo da convertire. Nello specifico, i lavoratori compresi tra il 5° e il 3° gruppo professionale potranno convertire in welfare una somma massima pari a 700 euro, mentre quelli appartenenti ai primi due gruppi professionali potranno raggiungere la quota di 800 euro. Per i lavoratori che scelgono l'opzione welfare, l'azienda assicura un'aggiunta del 5% del valore del premio erogato sotto forma di servizi, a sua volta erogabile esclusivamente attraverso il paniere welfare, la composizione del quale sarà oggetto di confronto all'interno dell'apposita Commissione welfare. Dal punto di vista operativo, occorre precisare che dopo aver compilato il modulo di adesione, i dipendenti vedranno aprirsi un conto welfare individuale, nel quale verranno accreditate le rispettive quote: per i primi 3 mesi può essere chiesto un anticipo corrispondente alle ore teoriche lavorate, mentre successivamente verranno depositate le quote corrispondenti all'incentivo di produttività maturato. Nel caso l'anticipo non venisse coperto dal premio successivo, l'azienda procederà con il recupero, mentre le somme non sfruttate entro la fine del 2017 verranno versate sul fondo pensione integrativo.

La welfarizzazione del premio di risultato in Menarini

Anche in Menarini è stata prevista la possibilità per i lavoratori che percepiscano un reddito non superiore a 50mila euro lordi annui (coeren-

temente con quanto fissato dalla già citata legge stabilità n. 208/2015), di convertire una parte del premio di partecipazione in strumenti di welfare, tra cui servizi di istruzione, servizi di assistenza ai familiari o anziani non autosufficienti, buoni spesa e buoni carburante. Inoltre, per l'anno 2017, il gruppo erogherà a tutti i lavoratori dipendenti *flexible benefit*, vale a dire un *bonus* non monetizzabile di 310 euro per le categorie A e B e di 180 euro per tutte le altre categorie, da poter spendere nell'ambito dei medesimi servizi.

4.2. Salute e sicurezza

Sessantaquattro accordi, pari al 17,3% del totale, disciplinano la materia della salute e sicurezza sul lavoro. Ruoli, compiti e permessi in capo al Responsabile dei lavoratori per la sicurezza (RLS) sono complessivamente trattati nel 6,2% dei contratti collettivi analizzati.

Clausole di rendicontazione, impegni generici e prerogative del RLS

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. Sono ricorrenti, poi, nella contrattazione aziendale clausole di stile in cui la direzione di azienda, riconoscendo la centralità della materia nel processo di sviluppo industriale, s'impegna a garantire elevati standard di sicurezza degli impianti e a promuovere la cultura della prevenzione tra le maestranze.

Il progetto Programma Care in Délifrance Italia

Il progetto *Programma Care*, pattuito in Délifrance Italia, ad esempio, è orientato al raggiungimento di standard di sicurezza superiori a quelli imposti dalla normativa. Azienda e sindacati mirano così all'obiettivo "infortuni zero", anche introducendo degli indicatori di performance capaci di apprezzare l'incidenza degli infortuni sul lavoro, e reputano strategico il coinvolgimento e la formazione dei RLS, l'introduzione di un gruppo di lavoro per la sicurezza, il rinnovo del codice etico, nonché

l'implementazione di canali comunicativi e informativi per coinvolgere i lavoratori in modo costante.

Le misure per la prevenzione degli infortuni in Fincantieri

Nell'ultimo integrativo aziendale Fincantieri, le parti hanno confermato il progetto *Verso Infortuni Zero*, che ha come fondamentale obiettivo la completa eliminazione degli infortuni sul lavoro; l'avvio di programmi e processi di certificazione per tutti i siti; la realizzazione di un'apposita cartella informatica RLS per la consultazione in tempo reale del documento unico per la valutazione dei rischi da interferenze (DUVRI); la costituzione di un'apposita Commissione paritetica nazionale al fine di individuare gli strumenti tesi a prevenire l'uso di alcol e sostanze stupefacenti/psicotrope; l'introduzione di un apposito sistema informatico che consente di gestire, in tempo reale, la scadenza di utilizzo dei dispositivi di protezione individuale (DPI) e la manutenzione degli stessi; la previsione di specifici momenti formativi per gli RLS e per i dipendenti, compresi quelli delle ditte in appalto; infine, la costituzione di un'apposita Commissione tecnica nazionale per la sicurezza e l'ambiente.

4.3. Responsabilità sociale d'impresa e ambiente

Undici contratti aziendali, complessivamente pari al 2,9% dell'insieme di accordi, richiamano le politiche aziendali di *corporate social responsibility*, mentre venticinque intese, pari al 6,8%, toccano questioni relative all'ambiente e al territorio.

Responsabilità sociale d'impresa e impegni in Fruttage

L'accordo aziendale per la condivisione di intenti siglato in Fruttage formalizza gli impegni aziendali nella direzione di una maggiore responsabilità sociale d'impresa. Coerentemente, l'azienda si impegna a formulare un bilancio sociale annuale, ad elaborare un codice etico e, infine, a redigere un progetto mirato a un piano di sostenibilità per il 2017 che coinvolga tutti gli *stakeholders*, che tenga conto di standard internazionali, della cultura del lavoro, dell'orientamento all'inclusione sociale dei propri

dipendenti e all'innalzamento del benessere organizzativo. Questo piano di sostenibilità tenta, in particolare, di promuovere il ruolo di Fruttagei nel tessuto territoriale di riferimento, principalmente mediante l'organizzazione, assieme alle associazioni di rappresentanza, di un evento pubblico, teso alla sensibilizzazione sul tema della responsabilità sociale d'impresa all'interno della filiera produttiva.

La politica di sostenibilità ambientale di Parmalat

L'integrativo Parmalat è l'occasione per l'azienda di rendicontare e condividere con le organizzazioni sindacali i piani di prevenzione ambientale. L'obiettivo dichiarato consiste nel raggiungimento della certificazione ISO 14001 in tutte le unità produttive italiane. In linea con tale strategia della prevenzione, si riscontra l'impegno nella gestione dei rifiuti, appositamente classificati; il progetto *Airone* per il miglioramento della gestione delle acque anche attraverso l'efficientamento dei depuratori, laddove necessario; l'incremento dell'efficienza energetica tramite impianti di cogenerazione per produrre energia e calore; e l'impegno al coinvolgimento dei lavoratori e delle rappresentanze per la condivisione di appositi piani d'azione.

4.4. Impianti audiovisivi e altre apparecchiature

In netto aumento rispetto al dato rilevato nei precedenti rapporti, si contano complessivamente trentadue accordi, pari all'8,7% del totale, contenenti pattuizioni *ex* articolo 4 Stat. lav., così come modificato dal decreto legislativo n. 151/2015. Si tratta di clausole afferenti la materia dei controlli a distanza, nonché le procedure per l'installazione di sistemi informatici, apparecchiature audiovisive o di videosorveglianza nei luoghi di lavoro.

L'installazione delle clear box in Liquigas

In Liquigas, a titolo di esempio, le parti hanno raggiunto un accordo sull'installazione di un'apparecchiatura nominata "clear box", da parte di una società esterna, sulle autovetture della flotta aziendale. Si tratta di

uno strumento con memoria interna dotato di un sistema GPS e GSM/GPRS, in grado di segnalare la posizione del veicolo e le tratte percorse. In Liquigas, l'apparecchiatura servirà ad ottenere determinate informazioni, che verranno poi utilizzate per una serie di servizi, tra i quali la gestione degli incidenti, la ricerca del veicolo, l'assistenza stradale, il monitoraggio dei chilometri e dei tempi di utilizzo, nonché il consumo di carburante. I dati acquisiti saranno utilizzati esclusivamente nell'ambito degli scopi citati, e dunque nel rispetto del divieto di controllo a distanza.

Il sistema di videosorveglianza in Euronics

Allo scopo di assicurare una maggior sicurezza sia per il proprio capitale che per i dipendenti, Euronics e rappresentanze sindacali hanno raggiunto un accordo-quadro e di gruppo sulla videosorveglianza. L'azienda ha così formalizzato la volontà di installare videocamere e dispositivi di archiviazione di immagini che controllino il perimetro del punto vendita interessato, ovvero delle aree a maggior rischio di furto o danneggiamento. L'archiviazione di immagini e video sarà momentanea, entro un massimo di 48 ore, e nei casi in cui sarà necessario un tempo maggiore, al presentarsi di reati, le immagini saranno scaricate da un tecnico specializzato, previa comunicazione alle organizzazioni sindacali, e successivamente consegnate alla pubblica sicurezza. A livello locale, e cioè di singolo punto vendita, l'installazione di tali apparecchiature di videosorveglianza può essere regolamentata da un accordo collettivo tra le parti, nei margini tracciati dall'accordo-quadro.

5. Politica salariale

I punti chiave dell'analisi

- La materia retributiva ricorre nel 70,8% dei contratti aziendali raccolti nel corso del 2016 e attiene, nello specifico, alle forme retributive variabili e di risultato (58,1% delle intese), alle maggiorazioni o indennità corrisposte a vario titolo (20,5%) e alle erogazioni in cifra fissa (13,5%).

- I sistemi premiali sono in larga parte ascrivibili alla categoria dei c.d. *profit sharing*, essendo collegati ad obiettivi di redditività o di produttività misurata a livello aggregato e di gruppo, i quali vanno a svolgere una mera funzione redistributiva più che motivazionale e incentivante delle performance individuali e collettive. Si può notare tuttavia una maggiore attenzione alla valorizzazione delle performance individuali dei lavoratori.
- Permangono i premi caratterizzati da parametri fittizi, facilmente raggiungibili e per questo sospetti di configurare, di fatto, erogazioni in fissa.

5.1. Minimi retributivi e altri elementi economici

5.1.1. Erogazioni in cifra fissa

Le clausole sulle voci a carattere continuativo e in cifra fissa riguardano variamente l'introduzione, la conferma, la rimodulazione o la sospensione/cancellazione di superminimi collettivi, premi in cifra fissa, mensilità aggiuntive o trattamenti *una tantum*. La regolazione, o più spesso l'introduzione, di voci retributive in cifra fissa si riscontra nel 13,5% degli accordi esaminati. Oltre il 40% delle erogazioni in cifra fissa individuate è stato introdotto nell'ambito di aziende di grandi dimensioni e sopra i 1.000 dipendenti.

Il consolidamento di una parte del premio di risultato in Modelleria Brambilla e il caso Galata

L'introduzione di una quota salariale in cifra fissa si riscontra nel contratto aziendale siglato in Modelleria Brambilla, ai sensi del quale a decorrere dal primo gennaio 2020 il premio di risultato si considererà consolidato nella struttura retributiva del singolo lavoratore, nella misura del 70% del valore medio delle somme erogate a titolo di premio di risultato, ed erogato in tredici quote mensili, fermo restando che il suo importo minimo non potrà essere inferiore a 700 euro. L'ammontare del

premio consolidato dipende dunque dalla media aritmetica dei premi ottenuti nel triennio 2016-2019.

Altro caso è quello della Galata: management e rappresentanze sindacali hanno stipulato un accordo integrativo contenente, tra le altre cose, l'erogazione di un premio in cifra fissa che coprirà tutto il personale in forza inclusi i lavoratori somministrati e a termine che abbiano lavorato almeno 6 mesi (anche non continuativi) nell'anno di riferimento. L'ammontare del premio varia soltanto in base al livello di inquadramento del singolo lavoratore, sicché ad un dipendente inquadrato al 3° livello spetteranno 661 euro, ad un dipendente inquadrato al 4° livello spetteranno 719 euro, e così via, crescendo, sino al livello di quadro.

5.1.2. Trattamenti economici e maggiorazioni

Il 20,5% delle intese in esame prevede maggiorazioni corrisposte a vario titolo, ovvero trattamenti integrativi quali indennità, compensazioni per prestazioni lavorative svolte in trasferta, in missione e/o in regime di reperibilità.

Le indennità in Cargill e Frau

L'accordo siglato in Cargill, ad esempio, stabilisce nuove forme di indennità. Nello specifico, sono previste una indennità riguardante i tempi di vestizione, attraverso una somma forfettaria di 10 minuti per giorno lavorato, calcolati sul 50% della paga oraria, e una indennità di utilizzo di metodologie per il miglioramento continuo, pari a 29 euro netti al mese per dodici mensilità. In Frau, invece, con riferimento ai trattamenti di trasferta o missione, si è stabilito che a tutti i dipendenti inviati in missione l'azienda corrisponderà, oltre al rimborso di viaggio, vitto e alloggio, la retribuzione normale per le ore di lavoro ordinarie effettivamente svolte e una retribuzione maggiorata al 35% per le ore di viaggio e per ore di lavoro straordinario svolto. Nel caso di particolari manifestazioni, quali fiere e saloni, l'azienda riconosce al dipendente una ulteriore indennità per la disponibilità aggiuntiva.

5.2. Premio di risultato

La retribuzione a obiettivi, nella forma del premio di risultato, è ricorrente in duecentoquindici intese, pari al 58,1% dei casi. Ben oltre la metà delle forme di retribuzione variabile (il 58%) sono state pattuite in aziende con oltre duecentocinquanta dipendenti e una intesa su tre contenente un premio di risultato è stata raggiunta nel settore metalmeccanico.

Con riferimento agli indicatori premiali più ricorrenti, anche quest'anno si segnala la prevalenza di parametri afferenti la produttività del lavoro e l'efficienza (67%), la redditività (61,9%), la qualità del lavoro (42,8%) e i livelli di assenteismo (40%). In ordine di frequenza contrattuale, altri indicatori premiali consistono nella sicurezza sul lavoro (7,8%), nella valutazione della professionalità dei lavoratori (2,8%), ovvero in obiettivi di efficientamento energetico e sostenibilità ambientale o smaltimento di ferie e permessi (entrambi al 2,3%).

Su duecentoquindici accordi contenenti un premio di risultato, il 10,7% poggia su un solo indicatore premiale, il 16,7% su due, il 28,8% su tre, il 12,6% su quattro e il 6,5% su cinque, mentre il 24,5% su sei o più indicatori premiali.

Indicatori di produttività ed efficienza in Spumador e Fincantieri

In materia di produttività è possibile assumere quale esempio l'accordo aziendale Spumador, con il quale, per lo stabilimento di Spino al Lago, si è pensato un indicatore complessivo e sperimentale, denominato OEE e sostitutivo per il 2018 dell'indicatore di produttività, mirato ad apprezzare la performance complessiva dell'impianto attraverso la misurazione della prestazione della singola linea produttiva in termini di efficienza, di qualità e di manutenzione, così da valorizzare il tempo di lavoro effettivamente produttivo.

Il premio di efficienza in Fincantieri, d'altra parte, riparametrato in base all'inquadramento, è misurato a livello di singola area di officina (per i diretti di produzione) o ente di progettazione (per i diretti di ingegneria). In riferimento all'area di produzione, ad esempio, ad ogni officina viene assegnato, come obiettivo produttivo, un monte ore interno, da valere per l'intero anno e ripartito in due semestri. Il recupero di efficien-

za da traguardare viene articolato su un massimo di venti punti cui far riferimento per la determinazione della corrispondente ricaduta economica, in modo tale che al punto finale corrisponda il monte ore semestrale attribuito per le attività di ciascuna area di officina.

Indicatore di redditività in Vodafone

In Vodafone le parti hanno individuato diverse fasce percentuali, legate all'andamento complessivo dell'Ebitda e dei ricavi, alle quali corrisponde l'erogazione premiale finale. A titolo di esempio, per risultati inferiori al 95% dell'obiettivo-target non viene erogato il premio base, mentre per risultati superiori al 110% del target viene assicurato il 125% del premio base. In ogni caso, in virtù di una clausola di salvaguardia, la maturazione minima del premio finalmente determinato è subordinata al raggiungimento del valore soglia pari al 90% dell'Ebitda, al di sotto del quale, di contro, il premio non è corrisposto.

Indicatori di assenteismo: il caso Menarini

In Menarini l'assiduità individuale sul posto di lavoro, valutata dalle parti come «uno dei fattori principali per il conseguimento del risultato economico dell'Azienda», costituisce un parametro utile all'aumento, o al decremento, dell'importo del premio maturato da ogni singolo lavoratore. L'accordo prevede infatti che l'importo del premio potrà crescere o decrescere in base alla frequenza dei periodi di malattia e della durata della stessa (con esclusione dei ricoveri ospedalieri e dei giorni dedicati a particolari tipi di terapie). Il premio non sarà comunque corrisposto ai lavoratori che si trovino: in aspettativa, in maternità (per il periodo di astensione facoltativa), in cassa integrazione guadagni (CIG) ordinaria e straordinaria, ovvero in periodi di solidarietà superiori a due settimane.

Indicatori di qualità del lavoro in Fincantieri e Vodafone

In Fincantieri il premio di partecipazione è parzialmente legato ad un indicatore di qualità (che pesa per il 50% della ricaduta economica). Tale indicatore, in particolare, è espressamente legato all'esito del *Protocol Delivery* inerente agli aspetti qualitativi e viene riconosciuto soltanto laddove

siano soddisfatti almeno due dei tre KPI (*Key Performance Indicators*) individuati dalle parti, fra i quali verranno sicuramente presi in considerazione quelli relativi a «*punch list/remarks/defects* da lavorare in garanzia» e «Penali/trattenute economiche alla consegna imputati a fatti di qualità».

In Vodafone, ulteriormente, una quota premiale poggia sul miglioramento della qualità esterna, ed è legata all'andamento complessivo dei risultati del *Net Promoter Score*, un indicatore di *customer satisfaction* monitorato da un ente terzo, finalizzato a misurare la fedeltà nella relazione impresa-cliente.

Indicatori di sicurezza in Polynt

In Polynt il premio di risultato è in gran parte legato ad obiettivi di sicurezza sul lavoro. Coerentemente, il 10% del premio base è corrisposto su base individuale in funzione dei risultati conseguiti dal lavoratore in un test scritto relativo alla sicurezza sul lavoro. Il valore complessivo di questa parte del premio base è quindi commisurata alla percentuale di risposte errate sul totale delle risposte previste nel test. Il 30% del premio base è poi corrisposto in funzione del numero di infortuni avvenuti al livello di stabilimento in base al raffronto tra il valore dell'indice *Responsible Care* (indice RC) e l'indice di risultato previsto da Polynt (indice Polynt). Il primo valore è calcolato moltiplicando l'indice di frequenza e l'indice di gravità degli infortuni. Il secondo è, invece, calcolato in base a una formula matematica che associa simultaneamente il numero di ore di assenze, ponderato per le causali, con il totale delle ore lavorative. Il 40% del premio base, infine, è vincolato al superamento di due audit. Il primo audit riguarda il rispetto delle norme comportamentali in materia di sicurezza e prevenzione degli infortuni. Il secondo, diversamente, prende in considerazione lo stato di ordine e decoro degli ambienti di lavoro.

Indicatori legati alla valutazione della professionalità: il caso Setten

In Setten, impresa trevigiana del settore edile, una quota del premio di risultato è calcolata sulla base di una scheda valutativa trimestrale (SVT) elaborata dai responsabili di cantiere o di magazzino nei confronti dei lavoratori subordinati qualificati come operai, o apprendisti operai assunti a tempo determinato o indeterminato. La SVT, in particolare, si

concentra su quattro aree oggetto di valutazione (giudizio, capacità, sicurezza, attrezzatura), aventi tutte il medesimo peso e ulteriormente suddivise in tredici dettagli. Il responsabile, al termine del trimestre, attribuisce a ogni dettaglio della SVT un punteggio compreso tra 2 e 8 dal quale si ricava, successivamente, il punteggio dell'area calcolata rispettivamente come media dei punteggi dei dettagli inclusi in quell'area. Dalla media aritmetica dei punteggi per ogni area si deduce il punteggio medio complessivo, il quale, a sua volta, determina la percentuale dell'importo premiale spettante al dipendente.

Indicatori di efficienza energetica e sostenibilità ambientale: i casi Holcim e Total

In Holcim, management e sindacati hanno ancorato una parte del premio di risultato all'indicatore di mantenimento dell'efficienza energetica, questo apprezzato calcolando la percentuale di combustibili alternativi utilizzati in relazione al consumo energetico per tonnellate di cemento prodotto. In Total E&P Italia, d'altra parte, l'impianto premiale contempla un indicatore relativo alla riduzione dell'impatto ambientale, il quale, connesso alla riduzione degli incidenti ambientali moderati, prende come riferimento una metodologia di calcolo contenuta in una specifica procedura aziendale interna

5.3. Riduzione del costo del lavoro e contributi economici dei lavoratori

Interventi diretti sul costo del lavoro

Quest'anno la misura diretta ad incidere sul costo del lavoro più diffusa ed esemplificativa si rinviene nell'introduzione del salario di ingresso, riservato a neoassunti e apprendisti, presente nell'1,1% delle intese analizzate.

Il salario di ingresso in Elvi

In Elvi, ad esempio, nel caso degli apprendisti e dei lavoratori con contratto di inserimento, il valore del premio viene percentualizzato e re-

gistra un progressivo incremento all'aumentare dell'anzianità di servizio del dipendente, rispetto ad un massimale di fine periodo fissato in 1.300 euro. Coerentemente, per il primo terzo del periodo di apprendistato è erogato il 30% di 1.300 euro, mentre nel secondo terzo del periodo è erogato il 75% della somma. Per il restante periodo di apprendistato è erogato il 100% del premio di risultato, sempre fermo il massimale di 1.300 euro.

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, quattordici contratti collettivi (pari al 3,8% 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.

6. Partecipazione organizzativa, relazioni sindacali e regole

I punti chiave dell'analisi

- Oltre la metà (54,6%) degli accordi analizzati disciplina clausole a contenuto obbligatorio riguardanti la partecipazione organizzativa, le relazioni sindacali aziendali e le regole contrattuali. In particolare, il 50,8% del totale delle intese in esame disciplina il sistema di relazioni industriali in azienda; il 18,1% degli accordi prevede clausole di ultrattività; l'11,4% contiene clausole di esigibilità contrattuale; mentre il 6,2% prevede clausole di riservatezza circa i contenuti dell'accordo medesimo o le materie oggetto di confronto tra le parti.
- Permane il silenzio della contrattazione aziendale in materia di partecipazione finanziaria e alla *governance*.

6.1. Istituti e contenuti delle relazioni industriali in azienda

Le relazioni sindacali si confermano la materia più contrattata dopo la retribuzione. Il 42,4% del totale delle intese in esame regola le procedure di incontro e confronto tra le parti, nonché di negoziazione, in azienda; il 13,5% disciplina l'istituzione o la composizione delle Commissioni paritetiche; mentre l'11,6% disciplina variamente i diritti sindacali in capo alle rappresentanze dei lavoratori.

6.1.1. Informazione, consultazione e procedure di negoziazione

Un numero significativo di intese, come anticipato, regola le procedure e gli argomenti di consultazione, ovvero informazione e negoziazione, a livello di azienda o singola unità produttiva.

I livelli di negoziazione in Carrefour

In Carrefour è stato disciplinato il raccordo tra i diversi livelli di negoziazione. Al livello nazionale le materie di informazione e confronto riguardano le acquisizioni e le cessioni, le strategie di sviluppo, l'andamento economico aziendale, i criteri del budget, le iniziative di terziarizzazione inter-regionale e l'introduzione di nuove tecnologie. Le materie di negoziazione, invece, concernono la contrattazione di secondo livello, accordi con valenza generale e Commissioni paritetiche. Ogni volta che almeno una delle parti ne ravvisi la necessità, sarà possibile attivare il confronto su questi temi. Il livello regionale, analogamente, si concentra sulle materie del livello superiore, e viene attivato qualora vi fossero effetti sulle strutture produttive regionali.

A livello locale, e cioè a livello di territorio o punto vendita, verranno costantemente condivise informazioni sull'andamento delle vendite, obiettivi di budget, mercato del lavoro e organici, lavoro straordinario/supplementare, apertura di nuove unità e processi di terziarizzazione e appalto. Inoltre, a tale livello si potrà negoziare su materie come gli organici e la loro composizione, sull'organizzazione del lavoro, sugli orari e sulle necessità per il lavoro supplementare, sugli effetti delle nuove tec-

nologie sul lavoro, sull'integrità dei lavoratori, sull'uso di impianti e sull'utilizzo del fondo For.te per i piani formativi.

Le relazioni industriali in Finmeccanica

L'accordo raggiunto in Finmeccanica definisce un sistema di relazioni sindacali che, articolato nelle fasi di informazione, consultazione e negoziazione, ha luogo su tre distinti piani: centrale; divisione o azienda; sito. Si viene così a creare una triplicazione, a livello decentrato, delle sedi di contrattazione. Coerente con questa articolazione a più livelli risulta poi la moltiplicazione degli agenti dotati di titolarità contrattuale. Non solo le RSU, espressamente coinvolte nella negoziazione di sito ed eventualmente di divisione, ma anche le segreterie territoriali e nazionali delle federazioni sindacali sono titolate a partecipare alla fase di interlocuzione in varie sedi.

Sono previsti precisi riparti di competenza tra le diverse sedi di contrattazione, in base ai quali, ad esempio, al livello centrale spetta la negoziazione delle politiche di welfare, del sistema di relazioni sindacali e dell'architettura del premio di risultato, mentre alla divisione è demandato il compito di definire i parametri per la misurazione della retribuzione variabile e nella singola unità produttiva si pattuiscono le flessibilità orarie e i percorsi di formazione specifici.

Il Coordinamento nazionale in Menarini

In Menarini, direzione d'azienda e sindacati, al fine di promuovere una più efficace e proficua gestione delle relazioni industriali, hanno costituito il Coordinamento nazionale, e cioè un organismo volto a raccogliere le informazioni concernenti gli obiettivi economici aziendali e la negoziazione di secondo livello.

Il Coordinamento, composto dai rappresentanti delle segreterie nazionali e territoriali delle organizzazioni sindacali nonché dai rappresentanti sindacali unitari, avrà altresì lo scopo, attraverso degli incontri periodici con la direzione aziendale, di monitorare l'andamento dei parametri in base ai quali verrà erogato il premio di partecipazione per il prossimo biennio.

Le relazioni industriali “di sito”, diversamente, si dovranno occupare di problematiche locali, e cioè di flessibilità, orario di lavoro, turni ed organizzazione del lavoro, fatta eccezione per le ferie.

6.1.2. Organismi paritetici

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). Circa la conformazione di tali organismi, non si segnalano sostanziali differenze rispetto agli anni precedenti: in alcuni casi, simili strumenti ricoprono la funzione di rappresentanza, anche negoziale, a un livello superiore dell’unità produttiva, oppure sono deputati alla risoluzione dei conflitti e delle criticità negoziali eventualmente insorte, nonché alla risoluzione di problematiche aziendali di tipo organizzativo.

Il Prandelli Teamwork Project

Da evidenziare il caso della Prandelli, dove, accanto ad un contratto di solidarietà di tipo difensivo e a percorsi di pre-pensionamento, le parti hanno definito un progetto di miglioramento continuo, attraverso la costituzione del *Prandelli Teamwork Project*. Il *teamwork* consiste in un gruppo di lavoro, presieduto dalla direzione generale e composto da lavoratori non capi reparto provenienti da ciascuna area aziendale. Stando ai contenuti dell’intesa, gli incontri avvengono due volte a trimestre e hanno ad oggetto questioni inerenti alla qualità, alla produttività, all’organizzazione e all’innovazione. La RSU viene coinvolta sia nella valutazione preliminare del progetto, come definito dalla direzione aziendale, sia nella sua implementazione, così da permetterle una conoscenza approfondita dell’organizzazione e dei processi produttivi. Insieme alla direzione generale, i rappresentanti sindacali sono chiamati ad un lavoro di monitoraggio sullo svolgimento del progetto e a essere propositivi nella risoluzione di possibili ostacoli.

6.1.3. Prerogative sindacali

Meno diffuse nella contrattazione aziendale sono le clausole a contenuto obbligatorio relative ai diritti e alle agibilità sindacali nei luoghi di lavoro. La fisionomia di tali clausole rimane comunque sostanzialmente immutata rispetto a quanto rilevato nei precedenti rapporti: si tratta di regola di interventi integrativi rispetto a quanto disposto al titolo III Stat. lav.).

I permessi sindacali in Carrefour

Un esempio è quello dell'accordo sottoscritto in Carrefour, con il quale vengono regolati i permessi sindacali: per i contesti con meno di duecento dipendenti sono disponibili due ore annue per dipendente, mentre per quelle che superano tale soglia l'ammontare è di sedici ore mensili. Nel computo dei ricorsi a tali permessi non vengono considerati gli incontri convocati dall'azienda in materia di organizzazione del lavoro.

6.2. Clausole di esigibilità contrattuale

Vale la pena precisare che le clausole di esigibilità contrattuale mirano complessivamente a garantire la piena efficacia delle intese sottoscritte e, conseguentemente, la tenuta delle condizioni pattuite nelle medesime. Nello specifico, tali clausole ricorrono complessivamente in quarantadue intese, pari all'11,4% dell'insieme di contratti. Se si considerano in tale dato aggregato anche le clausole di ultrattività, gli accordi salgono a novantuno e rappresentano approssimativamente il 24,6% del totale.

Nel 2016 non si registra la pattuizione di alcuno strumento sanzionatorio in caso di violazione delle regole contrattuali. Diversamente, le clausole più ricorrenti riguardano la tregua sindacale (presente nel 7,3% dei casi, in leggera diminuzione rispetto all'anno precedente), con impegni più o meno generici delle parti del contratto a non aprire conflitti sulle materie regolate dalla contrattazione aziendale. Sono invece rare le clausole di inscindibilità dell'accordo e le previsioni di procedure di raffreddamento, rispettivamente presenti nel 3,8% e nel 2,9% del totale del-

le intese in esame. Le clausole di ultrattività delle intese, invece, registrano una frequenza contrattuale del 18,1%.

L'esigibilità contrattuale nell'integrativo aziendale IVAR

L'integrativo firmato in IVAR prevede l'impegno delle parti a non introdurre ulteriori elementi di tipo economico per la durata dell'accordo, ovvero fino al 31 dicembre 2018. Inoltre, l'accordo sarà soggetto a ultrattività, in quanto tacitamente prorogato di anno in anno a meno che ci sia una lettera di disdetta, almeno 3 mesi prima della scadenza. In tal caso, le disposizioni contrattate restano comunque in vigore, compreso il premio di produzione facente riferimento ai valori economici dell'anno 2018, fino al subentro di un nuovo accordo. Le parti prevedono altresì che le disposizioni dell'accordo siano inscindibili tra loro e quindi non applicabili parzialmente. Infine, è ribadito l'impegno a prevenire situazioni che possano rendere problematica l'attuazione degli istituti regolamentati, prevedendo una procedura di raffreddamento di cinque giorni, in occasione dei quali gli attori cercheranno di evitare l'escalation del conflitto, prediligendo il metodo del confronto costruttivo.