

Sezione I

CONTRATTAZIONE COLLETTIVA E PRODUTTIVITÀ DEL LAVORO NEI SETTORI DELL'AUTOMOTIVE, DEL TURISMO, DELLA DISTRIBUZIONE E DEL SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE

SOMMARIO: *Executive summary*. – 1. Introduzione. – 2. Automotive. – 2.1. Retribuzione. – 2.2. Partecipazione e coinvolgimento. – 2.3. Organizzazione del lavoro. – 2.4. Inclusione e diversità. – 3. Turismo. – 3.1. Retribuzione. – 3.2. Partecipazione e coinvolgimento. – 3.3. Organizzazione del lavoro. – 3.4. Inclusione e diversità. – 4. Distribuzione. – 4.1. Retribuzione. – 4.2. Partecipazione e coinvolgimento. – 4.3. Organizzazione del lavoro. – 4.4. Inclusione e diversità. – 5. Servizio sanitario nazionale. – 5.1. Retribuzione. – 5.2. Partecipazione e coinvolgimento. – 5.3. Organizzazione del lavoro. – 5.4. Inclusione e diversità. – 6. Comparazione.

Executive summary

La ricerca sui settori Automotive, Distribuzione, Turismo e Sanità mette in evidenza le forti differenziazioni settoriali del dato sulla produttività. Una costante è data dal fatto che, in tutti i settori considerati, a livello di CCNL sono presenti molte misure funzionali a favorire incrementi di produttività, specie in relazione alla flessibilità organizzativa. Disciplina delle tipologie contrattuali flessibili, tentativi di riforma dei sistemi di classificazione e schemi di flessibilità oraria sono esemplificativi in tal senso. D'altro canto, vi sono molte misure, spesso mediate dalla bilateralità, di welfare e inclusione sociale, oltre a istituzioni partecipative come Comitati e organismi di confronto tra rappresentanze aziendali e sindacali. La ricerca evidenzia tuttavia come il compromesso tra produttività e sostenibilità del lavoro riscontrabile nei CCNL sia oggi messo in pericolo dalla diffusione della contrattazione pirata, che investe tutti i settori considerati, ad eccezione del comparto Sanità. Fenomeni di c.d. dumping contrattuale rischiano nel lungo periodo di deteriorare gli indici di produttività del lavoro più che migliorarli. La contrattazione collettiva aziendale sembra invece essere polarizzata tra buone e cattive prassi.

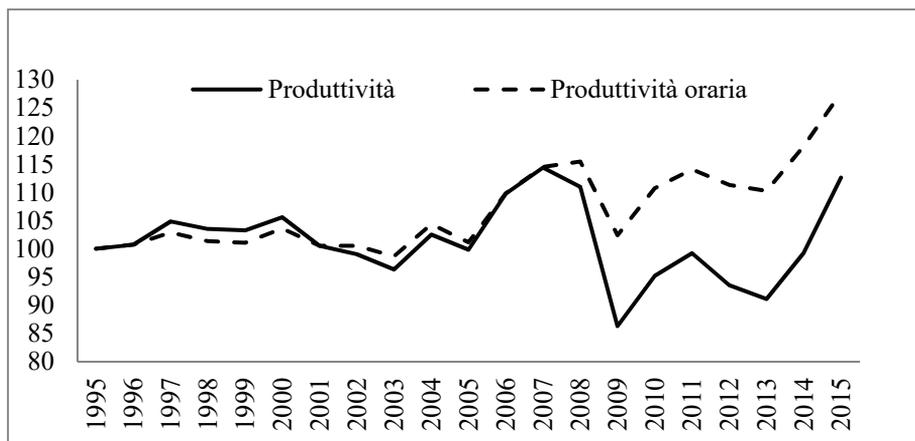
1. Introduzione

La presente sezione del Rapporto presenta una serie di dati, informazioni e analisi contrattuali sul tema della produttività del lavoro condotte nei settori Automotive, Distribuzione, Turismo e Servizio sanitario nazionale. Di fianco ai dati sull'andamento della produttività del lavoro settoriale e alla ricostruzione del punto vista delle parti sociali sul rapporto tra contrattazione e produttività del lavoro, per ciascun settore l'analisi tocca i seguenti aspetti della contrattazione collettiva che la letteratura scientifica ritiene funzionali a favorire migliori dinamiche di produttività: caratteristiche del sistema di relazioni industriali e assetti contrattuali; retribuzioni; istituti partecipativi; inclusione e diversità. Per ciascuno dei diversi istituti analizzati si riporta una panoramica dei contenuti contrattuali arricchita da casi di studio esemplificativi. A valle delle analisi settoriali si colloca una descrizione comparativa delle principali analogie e differenze emerse. Lo studio si inserisce nell'ambito di due progetti di ricerca internazionali, co-finanziati dalla Commissione europea, in materia di disuguaglianze salariali (*NEWIN – Negotiating Wage (In)Equality*, coordinato da ADAPT) e produttività del lavoro (*Bargaining for Productivity*, coordinato da ADAPT).

2. Automotive

Andamento della produttività del lavoro

Grafico 1 – Produttività del lavoro nel settore Automotive italiano (1995-2015) (1995=100)



Fonte: rielaborazione ADAPT su dati Eurostat (2016)

Fino al 2007 l'andamento della produttività del lavoro e della produttività oraria è stato sostanzialmente allineato: piatto fino al 2005, crescente dal 2005 al 2007. Dalla prima metà degli anni Duemila si registra un incremento della produttività trainato dagli investimenti in tecnologia, i quali hanno comportato una graduale ma sensibile riduzione del numero degli occupati nel settore, in ragione dei processi di automazione della produzione. Il crollo più marcato della produttività dal 2007 al 2009 è imputabile alla prima ondata di crisi economica, in cui il PIL del settore ha subito una contrazione, con variazioni sostanziali del coefficiente occupazionale registrate solo nella seconda metà del 2008. Nello stesso periodo, la produttività oraria è diminuita ma con minore intensità, per via della riduzione dell'orario di lavoro conseguente all'attivazione della cassa integrazione o dei contratti di solidarietà da parte di molte aziende del settore. Il gap tra produttività oraria e produttività del lavoro può essere spiegato altresì da un crescente utilizzo nel settore di regimi di orario flessibile i quali hanno come effetto un efficientamento nell'uso del fatto-

re lavoro e una riduzione dell'orario di lavoro. L'andamento positivo registrato dai due indicatori tra il 2009 e il 2011 è determinato in entrambi i casi da una riduzione del coefficiente occupazionale più che da un reale incremento della produttività (che è stato marginale). La seconda ondata di crisi (2011-2012) ha prodotto un nuovo crollo degli indicatori con dinamiche simili a quelle descritte in precedenza, per poi subire una nuova crescita indotta da una leggera ripresa della produttività e da una ulteriore diminuzione dell'occupazione. In sostanza, al momento il processo di capitalizzazione avviato dalle aziende del settore Automotive dai primi anni Duemila non si è ancora trasformato completamente in un aumento del PIL settoriale, per via di una domanda sul mercato ancora poco dinamica, eccezion fatta per i segmenti alti del mercato dell'auto.

Aspetti contrattuali e relazioni industriali nel settore

La maggior parte delle aziende dell'Automotive, ad esclusione delle società del gruppo Fiat Chrysler Automobiles (FCA) e di alcune aziende del relativo indotto, applica il CCNL Metalmeccanici industria, sottoscritto da Federmeccanica, Assisital, Fiom-Cgil, Fim-Cisl e Uilm-Uil. Negli ultimi anni, tuttavia, le relazioni sindacali nell'industria metalmeccanica hanno subito un processo di disgregazione che ha portato ad una rapida moltiplicazione di sistemi contrattuali in forte concorrenza tra loro, nonché una pressione da parte delle aziende ad una ristrutturazione delle regole contrattuali con un più marcato orientamento alla produttività, alla flessibilità e alla esigibilità. Unitamente all'uscita del gruppo FCA dalla Federmeccanica e dal rispettivo CCNL, non solo si è registrata la nascita della Confimi quale quarto soggetto in competizione per la rappresentanza delle piccole e medie imprese a vocazione manifatturiera, ma anche la spaccatura del fronte sindacale, con la conseguenza che il medesimo settore merceologico si trova oggi ad essere regolato da tre diversi contratti collettivi in aggiunta a quello della Federmeccanica: CCNL Confimi impresa meccanica, Fim-Cisl, Uilm-Uil; CCNL Unionmeccanica, Fiom-Cgil; CCSI FCA, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Ugl Metalmeccanici, Fismic, Quadri Fiat. Nel prosieguo della trattazione, tuttavia, i riferimenti alla contrattazione di categoria (CCNL) riguarderanno il CCNL dell'industria metalmeccanica rinnovato unitariamente il 26 novembre 2016 (da qui in avanti, CCNL Metalmeccanici).

In punto di articolazione degli assetti contrattuali, il CCNL Metalmeccanici richiede espressamente che la contrattazione collettiva aziendale riguardi «le materie delegate, in tutto o in parte, dal contratto collettivo nazionale di lavoro o dalla legge» in linea con i criteri e le modalità ivi indicate. Le parti sociali del settore delineano dunque un modello di decentramento organizzato, seppur con ampi spazi di autonomia riconosciuti al contratto aziendale. L'articolo 5, sezione terza, CCNL Metalmeccanici, rubricato *Intese modificative del CCNL*, prevede che, «al fine di favorire lo sviluppo economico ed occupazionale mediante la creazione di condizioni utili e nuovi investimenti o all'avvio di nuove iniziative ovvero per contenere gli effetti economici e occupazionali derivanti da situazioni di crisi aziendale, possano essere realizzate specifiche intese modificative, anche in via sperimentale o temporanea, di uno o più istituti disciplinati dal CCNL e degli accordi dallo stesso richiamati». Tali intese, per essere valide ed efficaci, devono rispettare una serie di procedure, che includono diversi processi di controllo da parte delle organizzazioni firmatarie del CCNL.

Se è vero da un lato che la capacità derogatoria del contratto aziendale è stata azionata solo raramente nel settore, dall'altro la contrattazione di produttività avviata dalla Fiat a partire dal 2009 ha avuto come effetto un tendenziale processo imitativo da parte di alcune aziende del settore e anche del CCNL.

Il punto di vista delle parti sociali

Sul tema del rapporto tra contrattazione e produttività, il punto di vista delle parti sociali datoriali e sindacali rappresentative del settore Automotive si focalizza sui fattori che incidono sul costo del lavoro. In entrambi i casi si ritiene importante garantire un allineamento tra costo del lavoro e produttività. Tuttavia, la rappresentanza datoriale tende ad enfatizzare il peso della componente salariale sul costo del lavoro e dunque propone un intervento di riforma degli assetti contrattuali che stabilisca una maggiore corrispondenza tra livelli retributivi e performance economiche. Nel merito, con il *Manifesto delle Relazioni Industriali*, Federmeccanica ha espresso la priorità di rivedere l'architettura del sistema contrattuale in modo da poter legare le retribuzioni all'andamento della produttività,

finanche definendo un sistema di derogabilità economica del contratto collettivo nazionale a disposizione della contrattazione aziendale.

Di diverso avviso invece le organizzazioni sindacali. Un rappresentante della Fim-Cisl ha dichiarato ad esempio che «la contrattazione è importante ma è solo una delle componenti di un sistema ripiegato. Quando si fa coincidere il Clup con i salari si commette un errore grande. I salari non superano mediamente il 15% del Clup. Noi abbiamo il paradosso dei salari più bassi d'Europa con il Clup più alto. La contrattazione come abbiamo fatto durante la crisi può occuparsi di organizzazione del lavoro, competenze e investimenti, in quel caso ha un ruolo formidabile perché si ricrea un minimo terreno di fiducia che garantisce tutti, investimenti, salari e occupazione grazie al guadagno di produttività. In Fca la contrattazione e il Wcm hanno consentito un mix di Organizzazione del lavoro, Tecnologia e Formazione, che ha ben dosato la tecnologia affinché agendo sulle altre due leve il guadagno di produttività fosse il medesimo senza effetti negativi sull'occupazione. Certo è che un sistema contrattuale in cui i due livelli si scimmiottano a vicenda non funziona. *Ne bis in idem*. Ruoli distinti e qualificati, altrimenti salteranno entrambi».

Sulla stessa linea, un rappresentante della Uilm-Uil ha dichiarato che «si è sopravvalutato il ruolo della contrattazione collettiva per il rilancio della produttività, che dipende piuttosto da una serie di elementi. Subentrano infatti anche altri fattori, quali la specializzazione delle risorse, ecc. La contrattazione collettiva, dal canto suo, può però accompagnare i processi di riorganizzazione aziendale, ad esempio a fronte di eventi di crisi economica, e occuparsi di redistribuire la ricchezza che deriva dall'andamento della produttività e della competitività, mediante erogazioni variabili che motivino anche i lavoratori a partecipare ai risultati dell'impresa. D'altra parte, i premi variabili e legati alla produttività devono però seguire un meccanismo di condivisione dei mezzi e dei dati, tale da far sentire i lavoratori scenti e partecipi degli sforzi. In questo anche i sindacati hanno delle responsabilità, nella misura in cui, per spirito fortemente egualitario, tendono a mantenere il salario anelastico, e quindi uguale per tutti. Questi due fattori hanno fatto sì che ai premi variabili non abbia fatto seguito un meccanismo di partecipazione dei lavoratori agli obiettivi che sottendono a quei premi stessi».

2.1. Retribuzione

CCNL

La maggior parte delle aziende dell'Automotive, ad esclusione delle società del gruppo FCA e di alcune aziende del relativo indotto, applica il CCNL Metalmeccanici industria. A partire dal 2017, gli aumenti dei minimi tabellari non sono più pattuiti *ex ante*, bensì calcolati *ex post*, tenendo conto della dinamica inflattiva reale. Il tasso d'inflazione è dunque il fattore che incide maggiormente nella definizione degli incrementi dei minimi tabellari, sul presupposto che al CCNL è affidato il compito di tutelare il potere d'acquisto dei lavoratori.

Le dinamiche occupazionali, la produttività settoriale e altri indicatori macro-economici, hanno una scarsa incidenza nella determinazione degli incrementi retributivi stabiliti dal CCNL: le parti ne tengono conto marginalmente in fase di trattativa. Qualità, produttività, redditività ed efficienza del lavoro e dei processi produttivi sono fattori devoluti interamente alle dinamiche salariali di ambito aziendale. L'unica eccezione è rappresentata dal riconoscimento economico della professionalità espressa dalle maestranze. Il rinnovo del CCNL Metalmeccanici del 2009 (nota a verbale alla 3^a categoria, sezione quarta, titolo II, CCNL Metalmeccanici) ha previsto infatti che, nell'ambito dei lavoratori di cui al primo alinea della declaratoria della 3^a categoria, sono individuati coloro i quali, con prolungata esperienza di lavoro acquisita nell'azienda, operano stabilmente su diverse funzioni con capacità concretamente esercitata di collaborare in coordinamento con altre funzioni sia superiori che inferiori per il miglioramento del processo o del prodotto e per il miglior sviluppo delle capacità professionali aziendali.

Sebbene le regole sull'articolazione degli assetti contrattuali promuovano sin dal 1993 erogazioni retributive di secondo livello che siano commisurate ai risultati economici delle imprese, il CCNL Metalmeccanici non impedisce alla contrattazione collettiva aziendale di stabilire aumenti salariali in cifra fissa, come superminimi collettivi e *una tantum*. Tuttavia, il rinnovo del 2016 ha predisposto che gli aumenti dei minimi tabellari assorbano gli incrementi individuali (fatte salve specifiche clausole di non assorbibilità) e gli emolumenti fissi della retribuzione (ad eccezione degli importi salariali strettamente connessi alla prestazione lavo-

rativa, come le indennità o maggiorazioni per il lavoro straordinario, notturno o festivo), che vengano eventualmente concordati in sede di contrattazione aziendale dopo il 1° gennaio 2017. Inoltre, allo scopo di dare ulteriore slancio alla contrattazione aziendale nella determinazione di un salario coerente con l'andamento economico delle imprese, il CCNL Metalmeccanici del 2016 ha ribadito che l'ammontare del premio di risultato deve essere non determinabile a priori e totalmente variabile in funzione degli obiettivi conseguiti dalle aziende.

Contrattazione aziendale

Nonostante i riparti di competenza tra CCNL e contratto di secondo livello, nella prassi della contrattazione aziendale sono molto diffusi incrementi economici in cifra fissa, sotto forma di *una tantum*, superminimi collettivi, mensilità aggiuntive e premi fissi. Inoltre, i premi di risultato, dove pattuiti, sono caratterizzati da un basso grado di variabilità e sono collegati prevalentemente ad indici di produttività e qualità valutati su base collettiva. Nel complesso, la contrattazione salariale in azienda nel settore Automotive tende a svolgere più una funzione distributiva, che di reale incentivo alla migliore qualità e produttività del lavoro.

Caso studio FCA

In aggiunta alla retribuzione base, erogata in misura fissa mensile in ragione del livello di inquadramento, il salario dei lavoratori FCA si caratterizza anche per ulteriori istituti economici, di varia natura. La parte variabile della retribuzione è collegata a obiettivi di efficienza e ad obiettivi connessi con il piano industriale 2015-2018, cui si aggiungono incentivi individuali legati alla presenza e al rendimento.

Nello specifico, il primo elemento retributivo è erogato annualmente ed è calcolato sulla base dei risultati di efficienza produttiva dei rispettivi siti, parametrati sul livello raggiunto dal sito medesimo nell'ambito *World Class Manufacturing* (WCM) (*No Status*, se le attività di WCM nello stabilimento non sono state ancora verificate; *Bronze*, se il sistema WCM è implementato al 75%; *Silver*, se il sistema WCM è implementato al 100%; *Gold*, se il sistema WCM è implementato al 120%). In base alla percentuale del recupero di efficienza, volta a rappresentare la riduzione dei co-

sti di trasformazione e produzione dello stabilimento rispetto all'anno precedente, incrociata con il livello WCM del sito, i lavoratori godono quindi di una maggiorazione della retribuzione base. A titolo esemplificativo, i dipendenti di uno stabilimento *Gold* che registra un recupero di efficienza superiore al 6,5% vedranno la loro retribuzione maggiorata del 7,2%; di contro, i lavoratori di uno stabilimento qualificato come *Bronze* che registra recuperi di efficienza compresi tra il 4,6 ed il 5,4% saranno destinatari di una maggiorazione del 2,88%.

Il secondo elemento retributivo variabile è connesso al raggiungimento degli obiettivi di redditività del piano industriale 2015-2018. Più nel merito, esso è legato al raggiungimento dei risultati economici conseguiti nell'area EMEA (Europe, Middle East and Africa) dal gruppo FCA, previa certificazione di un auditor esterno. Nonostante la natura quadriennale del piano, una parte di questo elemento retributivo, pari al 6% del salario base del lavoratore, viene garantita in quote trimestrali. L'importo pagato a fine piano, invece, varia in relazione alla percentuale di raggiungimento dell'obiettivo risultato operativo EMEA, e può comportare una maggiorazione sulla retribuzione base del dipendente tra il 2 ed il 14%.

A tutti i lavoratori spetta un incentivo di produttività, atto a misurare il contributo individuale, ragguagliato all'effettiva prestazione lavorativa del singolo e calcolato sulla base oraria in regime ordinario. Di fatto, dunque, l'incentivo di produttività è legato al numero di assenze del dipendente e consuntivate nel mese precedente a quello di riferimento. Ai lavoratori dei gruppi professionali 5°, 4° e 3° spettano poi anche degli incentivi di rendimento legati alle ore di effettiva attività su tempi predefiniti, e cioè a fronte dell'attività spesa su quei sistemi produttivi che si caratterizzano per tempi e ritmi lavorativi standardizzati.

Da ultimo si segnala che il sistema FCA prevede incrementi retributivi automatici, quali gli aumenti periodici di anzianità. Questi vengono erogati per ogni biennio di anzianità di servizio maturato presso l'azienda, e vanno da 21,59 euro (5° gruppo, fascia 1) a 40,96 euro (1° gruppo), ovvero da 25,05 euro (1ª area) a 39,10 euro (fascia 3) per il personale del gruppo FCA assunto a partire da luglio 2015.

Caso studio Ducati

Al fine di valorizzare l'unicità e la specificità di alcune risorse chiave per l'organizzazione, l'accordo Ducati prevede l'adozione anche di modelli a premi di tipo individuale, che consentano di personalizzare i percorsi di carriera e le singole retribuzioni, garantendo inoltre una maggiore responsabilizzazione dei lavoratori rispetto al proprio compito e ruolo in azienda e un incentivo delle capacità e delle competenze. All'interno del sistema premiante individuale un elemento di particolare interesse è rappresentato dall'istituto della polivalenza e polifunzionalità, in cui è fortemente presente il tema della partecipazione del lavoratore. Esistono diversi livelli (si va dal livello di "polivalenza di base" fino a quello di "polifunzionalità alta") premiati con bonus differenziati. L'attribuzione del livello di polivalenza è effettuato sulla base di un algoritmo che tiene conto di un indice di complessità – che tiene conto della complessità delle operazioni conosciute dal lavoratore e del numero di operazioni che quest'ultimo è in grado di eseguire – e un indice di competenza (IC) – che tiene conto dell'autonomia nell'esecuzione dei compiti e della capacità di *problem solving*, di capacità relazionali e di *teamwork*, della capacità di adattarsi al cambiamento e del livello tecnico-organizzativo del lavoratore – la cui combinazione determina l'indice di polivalenza/polifunzionalità. Ad ogni fase della lavorazione del prodotto è attribuito un punteggio e la somma dei punteggi va ad influire sugli indici di misurazione e quindi sul punteggio totale di polivalenza/polifunzionalità. Nell'accordo aziendale sono inoltre previste, per i titolari di polivalenza, delle ore obbligatorie di formazione/aggiornamento su tematiche riguardanti le nuove tecnologie, nuovi prodotti e qualità che saranno erogate in orario di lavoro ed in periodi di bassa stagionalità.

Caso studio Same Deutz-Fahr

Il premio di risultato definito dal contratto aziendale della Same Deutz-Fahr è calcolato su sei parametri ricompresi in tre tipologie di indicatori: gli indicatori industriali, l'indicatore di continuità lavorativa e l'indicatore di redditività.

All'interno degli indicatori industriali, si distinguono tre parametri relativi alla qualità del processo produttivo. Il primo si basa sullo stock di

trattori incompleti e viene calcolato mensilmente: l'importo del premio diminuisce progressivamente all'aumentare dello stock di trattori incompleti, considerati su una media mensile. In particolare, l'accordo individua diverse fasce numeriche di trattori incompleti, alle quali è connesso un determinato valore mensile del premio di risultato. Ad una di queste fasce viene poi ricondotto l'ammontare di trattori non finiti accertato in un mese, individuando così l'importo del premio effettivamente erogabile. Laddove ci siano più di 90 trattori che siano incompleti a causa di uno stesso codice componente, questi non devono essere presi in considerazione ai fini del calcolo del premio. Così pure sono da escludere dal computo le delibere effettuate su linee in regime di CIG. Il secondo parametro si riferisce alla qualità in uscita del prodotto: il sistema prevede che il premio di risultato sia calcolato mensilmente e che si riduca in proporzione all'aumento del tasso di difettosità dei prodotti. La difettosità viene accertata tramite degli audit sulla qualità, che vengono effettuati ogni mese su un campione di 4 trattori finiti ed individuati con sorteggio casuale. I risultati degli audit devono essere sottoposti all'approvazione della Commissione paritetica per Audit qualità. Gli esiti delle verifiche svolte vengono poi fatti rientrare in una delle fasce percentuali di difettosità stabilite dall'accordo, a ciascuna delle quali corrisponde un determinato valore mensile del premio di risultato. Il terzo parametro riguarda la qualità interna ed è calcolato in relazione al flusso di trattori destinati alle riparazioni. A ciascuna fascia individuata dall'accordo corrisponde un determinato valore mensile del premio di risultato che si riduce al diminuire del tasso delle delibere di flusso. Infine, il valore mensile del premio di risultato subisce una riduzione o una variazione in aumento sulla base dell'indice di frequenza degli infortuni sul lavoro e dei risultati degli audit di sicurezza.

L'indicatore di continuità lavorativa correla una parte del premio di risultato all'assiduità della presenza del lavoratore in azienda. Nel merito, il premio di risultato aumenta progressivamente in relazione al numero di lunedì e di venerdì di presenza in un mese. Si prevedono inoltre dei correttivi nel caso in cui il lunedì o il venerdì coincidano con una giornata di 9 ore o con un giorno festivo. L'accordo individua anche le ore che devono essere considerate presenze.

Con riferimento al parametro di redditività, si prevede l'aumento del premio di risultato in proporzione all'incremento del tasso dell'EBITDA.

Nell'accordo si individuano diverse fasce percentuali del valore dell'EBITDA, a ciascuna delle quali corrisponde un certo ammontare del premio di risultato. L'EBITDA accertato viene poi ricondotto ad una delle predette fasce, determinando così il premio di risultato concretamente erogabile. Per la maturazione minima del premio si richiede un valore dell'EBITDA pari al 7%.

2.2. Partecipazione e coinvolgimento

CCNL

La premessa del CCNL metalmeccanici attribuisce all'autonomia collettiva delle parti una funzione primaria per la gestione delle relazioni di lavoro mediante lo sviluppo del metodo partecipativo, ai diversi livelli e con diversi strumenti. Proprio al metodo partecipativo le parti riconoscono altresì un ruolo essenziale nella prevenzione del conflitto, assumendo quale regola dei propri comportamenti «la coerenza con gli obiettivi di competitività delle imprese e di valorizzazione del lavoro industriale». A tal fine, il CCNL istituisce diversi Osservatori congiunti, Commissioni paritetiche e organismi bilaterali, con competenze in materia di studio e ricerca, formazione professionale, pari opportunità e immigrazione. Inoltre, ampio spazio nel CCNL è riservato alla disciplina delle prerogative sindacali, nonché dei diritti di informazione e consultazione in sede aziendale.

Contrattazione aziendale

Declinata nella contrattazione aziendale nelle disposizioni relative all'organizzazione e alla gestione del sistema di relazioni industriali/sindacali, la partecipazione organizzativa è la materia più contrattata in azienda dopo il salario. Nel merito, gli integrativi analizzati disciplinano clausole a contenuto generalmente migliorativo rispetto alle norme di legge con riferimento ai diritti di informazione e consultazione a livello di unità produttiva. Inoltre, diverse intese istituiscono e regolamentano Commissioni paritetiche con funzioni specifiche in relazione a determi-

nati istituti o materie (es. formazione, salute e sicurezza, pari opportunità).

Caso studio FCA

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

Caso studio Motori Minarelli

Le parti dell'integrativo Motori Minarelli condividono l'obiettivo di perseguire il miglioramento continuo dei processi organizzativi e con essi il miglioramento dei risultati di redditività, produttività, qualità ed efficienza e conseguentemente il rafforzamento della posizione competitiva dell'azienda. A tal fine costituiscono in via sperimentale una Commissione tecnica bilaterale (CTB) con funzione consultiva e di proposta finalizzata, attraverso momenti di analisi su specifiche problematiche evidenziate dalle parti e nel rispetto dei diversi ruoli e responsabilità, a rilevare eventuali criticità e cause e ad esaminare possibili azioni correttive, anche sulla base di proposte di parte sindacale, per il miglioramento sia delle condizioni di lavoro, sia della qualità del processo e del prodotto, attraverso efficienze e riduzione di sprechi. In occasione degli incontri l'azienda si impegna a fornire ogni necessaria informazione sulle metodologie organizzative adottate. La CTB è composta da 3 componenti effettivi e da un supplente, tutti membri della RSU designati dalle OO.SS., che potranno, su specifiche problematiche e previa intesa con i componenti di parte aziendale, farsi affiancare in qualità di "esperti" da un massimo di 2 addetti del reparto e/o del processo produttivo e da 3 compo-

nenti designati dalla direzione aziendale. I componenti della CTB di espressione sindacale avranno a disposizione, per le riunioni convocate su loro iniziativa, 90 ore annue.

Caso studio Ducati

Il contratto integrativo e di partecipazione della Ducati prevede che la CTB Organizzazione del lavoro istituisca workshop fondati sui principi del *Kaizen*. I Gruppi di miglioramento *Kaizen* (GMK) sono stati introdotti al fine di migliorare l'organizzazione e le condizioni del lavoro in azienda, nonché di garantire un risparmio che dovrà essere ridistribuito in forma di premio di risultato tra i lavoratori. Grazie alla loro facoltà di catalizzare le capacità dei lavoratori coinvolti, questi gruppi hanno anche un ruolo decisivo nel processo di implementazione dei modelli di partecipazione in azienda. Secondo quanto stabilito nell'accordo, i gruppi prendono forma tramite la relativa CTB che ne nomina i partecipanti e assegna gli obiettivi da perseguire; la bilateralità della Commissione competente assicura la condivisione con i rappresentanti dei lavoratori delle tematiche che saranno oggetto di analisi da parte del gruppo stesso. Nei Gruppi di miglioramento sono presenti membri esperti in modo permanente; tuttavia, in linea con i principi del *Kaizen*, chiunque in azienda può essere consultato per una particolare necessità o per un sostegno temporaneo nel processo di elaborazione di proposte d'innovazione. È prevista anche la presenza nei gruppi di un "facilitatore" che armonizzi i rapporti fra i gruppi e il resto dell'organizzazione e quelli interni al gruppo stesso. Il facilitatore addestra il leader e supporta i gruppi e i circoli nella corretta applicazione del metodo *Kaizen* e degli strumenti di *problem solving*. I GMK sono quindi anche un importante mezzo per i lavoratori per partecipare, in prima persona, o con consigli e suggerimenti, al miglioramento delle proprie condizioni di lavoro e della produttività in senso lato dell'azienda. Gli obiettivi e il fine dei GMK sono sostenuti da quattro fondamenti concettuali che danno attuazione specifica alla *Charta* dei rapporti di lavoro del gruppo. Il primo riguarda il forte miglioramento della fabbrica, intesa come una organizzazione, non solo meccanica, dove le diverse parti cooperano per generare sinergie tra le componenti tecnologiche e funzionali e l'"organismo sistema". Il secondo, diretta derivazione dei principi contenuti nella *Charta*, è rappresentato dal modello

di gestione del trinomio “*problema-soluzione-costò*”, secondo cui ad ogni problema corrisponde un effetto e la causa di origine primaria può essere trovata in qualsiasi luogo dell’azienda, e spesso il luogo dell’effetto è relativamente lontano dalla causa (in questa visione sistemica dell’azienda nessun lavoratore, area, reparto e ufficio è mai teoricamente escluso dal lavoro dei GMK e quindi si può essere comunque chiamati a cooperare alla soluzione dei problemi). Sempre in linea con i principi fondanti della partecipazione, il terzo riferimento concettuale afferisce al tema della garanzia di libertà ed indipendenza di pensiero all’interno del gruppo di lavoro: a tal fine, i partecipanti sono chiamati ad affrontare i temi di miglioramento (contribuendo in modo costruttivo, con la propria professionalità e conoscenza, ed esprimendo liberamente le proprie idee) rispetto ai processi di propria competenza, con l’unico obiettivo di favorire lo sviluppo sostenibile dell’azienda. In tale contesto il frutto del contributo dei singoli elementi del gruppo sarà sintetizzato all’interno del verbale di lavoro come somma del contributo dei singoli. Il quarto riferimento, infine, riguarda la quantità e la qualità di partecipazione e di coinvolgimento dei lavoratori nei GMK.

2.3. Organizzazione del lavoro

CCNL

Il CCNL interviene su diversi istituti ascrivibili alla materia dell’organizzazione del lavoro. In primo luogo, attraverso la disciplina del sistema di classificazione e inquadramento del personale. Il sistema di inquadramento del CCNL Metalmeccanici, per le categorie degli operai, impiegati e quadri, si compone di 10 livelli professionali (quadri compresi) ed altrettanti livelli salariali. Per ogni categoria sono previste delle declaratorie professionali esemplificative dei profili. Questo sistema di inquadramento professionale, risalente al 1973, è attualmente oggetto di revisione, nell’intento di giungere, entro il termine di vigenza dell’ultimo rinnovo contrattuale (31 dicembre 2019), alla definizione di nuove declaratorie che tengano conto dei cambiamenti intercorsi nei modelli di organizzazione del lavoro, accelerati dalla crescente digitalizzazione della produzione. In secondo luogo, il CCNL disciplina le modalità e le condi-

zioni di utilizzo delle tipologie contrattuali: in particolare, una dettagliata disciplina è prevista per gli istituti del contratto a tempo determinato, dell'apprendistato e del part-time. Tra le materie dell'organizzazione del lavoro, l'orario di lavoro è quella che presenta una connessione più diretta con la produttività. Il riferimento, in particolare, è alla disciplina di specifici schemi di turnazione, previsti per specifiche tipologie di aziende, alla disciplina di alcune modulazioni orarie che consentono di allineare l'organizzazione oraria all'andamento della produttività, nonché le possibilità di utilizzo diretto di alcuni istituti necessari per far fronte a esigenze di produttività, come la quota di permessi annui retribuiti spendibile per esigenze organizzative/manageriali, o le ore di straordinario che possono essere richieste direttamente dalla direzione d'azienda. Da segnalare infine che con il rinnovo contrattuale del 2012 è stato riscritto l'articolo del contratto che disciplina il trattamento economico della malattia. Al fine di disincentivare l'uso anomalo della malattia, il contratto prevede che dal 4° giorno di malattia breve in poi, nell'arco dell'anno, il trattamento economico decresce gradualmente fino al dimezzamento. Ogni anno si azzerava tutto e si ricomincia da capo. Non sono computate le assenze per ricoveri ospedalieri, day hospital, morbo di Cooley, neoplasie, epatite B e C, gravi malattie cardiocircolatorie, emodialisi, trattamenti terapeutici correlati e tutte le malattie collegate alla stato di gravidanza.

Contrattazione aziendale

Nel settore Automotive, l'organizzazione del lavoro registra una frequenza contrattuale media nella contrattazione aziendale. Tra gli istituti più regolati figurano i turni, i permessi e gli straordinari. Si tratta invero di materie che trovano già un'ampia regolamentazione nel CCNL e, dunque, nell'ambito della contrattazione aziendale sono disciplinate per lo più con finalità specificative e adattive rispetto a determinate esigenze di produttività. Minori gli interventi della contrattazione aziendale sul sistema classificatorio e sulle tipologie contrattuali.

Caso studio Sole Oderzo

Per favorire un piano di investimenti, le parti hanno previsto l'adozione per alcuni reparti di uno schema di turni 6x6, al fine di pro-

muovere un migliore sviluppo del potenziale produttivo. La nuova turnistica poggia su moduli di turnazione di 6 ore ciascuno per 6 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). Questo schema orario consente al lavoratore di restare operativo, senza interruzioni che spezzino il ritmo lavorativo, per l'intero arco della giornata (6 ore), in piena conformità con il decreto legislativo n. 66/2003, ai sensi del quale l'intervallo per pausa deve essere concesso qualora l'orario di lavoro giornaliero ecceda il limite di 6 ore.

Caso studio Cobra Automotive Technologies

L'accordo è stato sottoscritto per rispondere alla necessità di aumentare la capacità produttiva dell'azienda, in seguito ad incrementi degli ordini clienti non previsti a budget. La direzione produzione ha dunque concordato con le rappresentanze dei lavoratori di ridurre, nell'ambito delle 8 ore di lavoro, la pausa mensa degli operatori da 30 a 10 minuti, lasciando invariate le due ulteriori pause brevi da 10 minuti, in modo da assicurare 30 minuti minimi di pausa complessiva per ogni operatore. Tale accordo rappresenta una deroga rispetto al CCNL che prevede mezz'ora di pausa retribuita per la refezione dei lavoratori turnisti, nonché a un precedente accordo aziendale che istituiva le due pause da 10 minuti in aggiunta ai 30 minuti di intervallo riconosciuti dal contratto nazionale.

Caso studio Same Deutz-Fahr

Il CCNL riconosce all'azienda il diritto di richiedere un monte ore di straordinario c.d. di produzione esente da informativa alla RSU, anche nella giornata di sabato. A maggiore tutela del personale coinvolto nell'esecuzione del lavoro straordinario di produzione, l'accordo integra-

tivo Same Deutz-Fahr introduce una serie di condizioni, tra cui un preavviso di almeno 15 giorni alla RSU e la richiesta di pacchetti minimi di 4 ore, di norma nelle giornate da lunedì a giovedì. A fronte di tali vincoli che l'azienda è tenuta a rispettare, l'accordo prevede che nel caso in cui le prestazioni straordinarie non siano effettuate a causa di iniziative, dirette ed indirette, di carattere sindacale, le parti si incontreranno tempestivamente per definire il recupero delle ore di straordinario non effettuate, recupero che dovrà avvenire entro 15 giorni, non soggetto alle predette limitazioni. Nel caso in cui non si raggiunga un accordo circa le modalità di recupero delle ore straordinarie di cui sopra, i pagamenti del primo conguaglio utile degli indicatori industriali e di redditività del premio di risultato verranno erogati con le competenze del 3° mese a quello successivo.

2.4. Inclusione e diversità

CCNL

Il tema dell'inclusione e della diversità non è oggetto di esplicita disciplina all'interno del CCNL Metalmeccanici. Fa eccezione l'articolo 6, sezione prima, che prevede la costituzione in sede nazionale di una Commissione per l'integrazione dei lavoratori migranti formata da rappresentanti sindacali e datoriali, con lo scopo di individuare iniziative dirette a promuovere presso le aziende l'integrazione e la comprensione culturale di tali lavoratori. Tuttavia, diversi istituti regolati dal CCNL sono funzionali, ad esempio, a garantire una migliore gestione e conciliazione dei tempi di vita e lavoro, con specifico riguardo a determinate esigenze (es. genitorialità) o categorie di lavoratori (es. i lavoratori affetti da malattie croniche), così favorendone una migliore inclusione nel contesto lavorativo. Si prevede ad esempio l'obbligo «a dare priorità» alle richieste di trasformazione del contratto di lavoro a tempo pieno in quello a tempo parziale provenienti da soggetti con problemi di salute propri o dei familiari. Inoltre, il CCNL riconosce la possibilità di fruire dell'aspettativa non retribuita in modo frazionato, al termine del periodo di comporta, per esigenze legate alle terapie. Sempre in tema di malattia, il rinnovo del 2012 ha previsto un trattamento retributivo particolarmente favorevole

per le assenze di malattia di lunga durata o collegate a ricoveri ospedalieri e patologie, prevedendo, al contempo, delle decurtazioni per le malattie brevi e ricorrenti, a partire dal 4° evento morboso non correlato a patologie o ricoveri. Il CCNL disciplina altresì il diritto alla trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a part-time orizzontale o verticale, nonché alla sua reversibilità a richiesta, in caso di «patologie gravi che richiedono terapie salvavita» e il diritto, nelle aziende con più di 100 dipendenti ed entro il 4% del personale, alla trasformazione a tempo parziale in caso di domande motivate – e debitamente documentate – da «necessità di assistere genitore, coniuge o convivente, figli e altri familiari conviventi senza alcuna possibilità alternativa di assistenza, gravemente ammalati o portatori di handicap».

Contrattazione aziendale

Nella contrattazione aziendale nel settore Automotive non risultano particolarmente diffuse disposizioni direttamente finalizzate all'inclusione e alla gestione delle diversità. In materia intervengono prevalentemente le politiche HR gestite unilateralmente. Nella maggior parte dei casi, gli interventi contrattuali riguardano gli aspetti di conciliazione vita-lavoro concernenti lo status di genitore, la cura familiare e la formazione. Anche il tema delle pari opportunità, in genere, viene gestito al di fuori delle politiche contrattuali.

Caso studio Ducati

L'integrativo Ducati dedica un ampio spazio alla disciplina degli istituti connessi con lo status di genitori, in genere con finalità di conciliazione tra la vita lavorativa e gli impegni legati alla cura dei figli. Nel merito, le parti concordano che per ogni neo-padre verranno attribuite 8 ore aggiuntive di permesso rispetto a quanto previsto dalla normativa in vigore per un totale di 16 ore per figlio. Consapevoli dell'importanza di offrire ai dipendenti agevolazioni per l'assistenza all'infanzia, le parti si impegnano altresì a offrire a ciascun lavoratore che dimostrerà di avere un reddito ISEE non superiore ai 17.000 euro un bonus di 350 euro per ogni anno di frequentazione all'asilo nido del proprio figlio. Si prevede inoltre la possibilità di fruizione del congedo parentale anche su base ora-

ria, con preavviso di 5 giorni lavorativi. Durante il periodo di congedo il lavoratore riceverà uno stipendio maggiorato del 10%. Infine, l'intesa prevede che ogni lavoratore possa usufruire di 8 ore, oltre alle 25 ore stabilite dalla legge e dalla contrattazione di categoria, per le visite mediche dei figli di età compresa dai 3 agli 8 anni.

Caso studio Lamborghini

Anche l'integrativo Lamborghini prevede una serie di disposizioni per favorire una migliore conciliazione vita-lavoro, con specifico riguardo alla genitorialità e al conseguimento di titoli di studio. Al genitore assente dal lavoro per motivi di cura del figlio l'azienda riconosce una integrazione della percentuale di stipendio pagata dall'Inps fino ai 3 anni di età del bambino. In aggiunta a quanto previsto dalla legge, l'azienda riconosce una copertura retributiva dei primi 2 giorni di congedo per la malattia del figlio fino a 8 anni di età del bambino. Si riconoscono inoltre 100 ore di permessi retribuiti per la preparazione e la redazione della tesi di laurea.

Caso studio Brembo

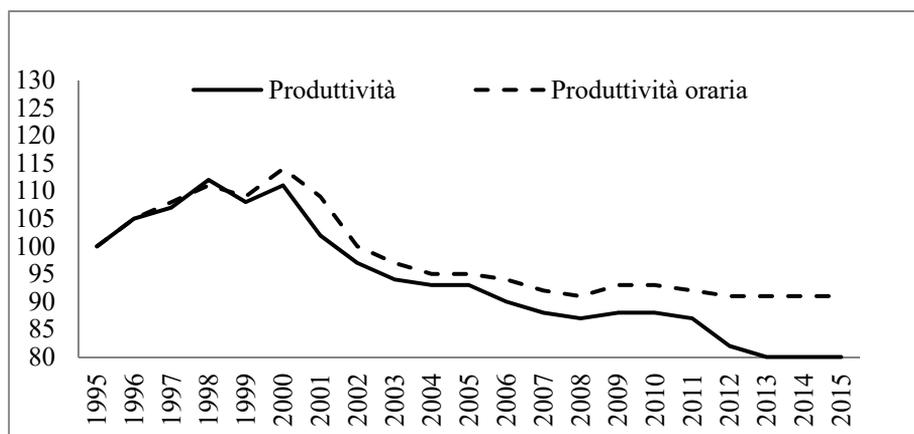
Il contratto della Brembo istituisce una Commissione paritetica per le pari opportunità, l'integrazione e le politiche familiari, incaricata di elaborare ed avviare i seguenti interventi: verificare la conoscenza del codice etico nei siti caratterizzati dalla maggiore presenza di personale straniero, procedendo ad una analisi dettagliata a livello di sito raccogliendo dal personale specifiche indicazioni al fine di comporre un report da inoltrare alla direzione del personale, la quale si riserva di integrare gli oneri informativi in lingua straniera già previsti dal CCNL di categoria, anche tramite l'eventuale diffusione di specifica documentazione bilingue, elaborata con il supporto di Confindustria Bergamo; impostare ed attivare una procedura di confronto tra la RSU di sito e la direzione del personale per l'illustrazione dettagliata di eventuali specifici e comprovati comportamenti discriminatori che siano stati riscontrati nei reparti/uffici aziendali e supportati da prove testimoniali o documentali. La direzione del personale si riserva, una volta acquisite tali informazioni, di avviare entro 30 giorni dal completamento dell'istruttoria uno specifico confronto

coinvolgendo i soggetti interessati, che potrà anche realizzare soluzioni conciliative ed il cui esperimento comunque preceda l'eventuale attivazione di altre forme di tutela previste dal contratto o dalla legislazione in tema di pari opportunità.

3. Turismo

Andamento della produttività del lavoro

Grafico 2 – Produttività del lavoro nel settore del turismo italiano (1995-2015) (1995=100)



Fonte: rielaborazione ADAPT su dati Eurostat (2016)

Il settore turistico ha registrato un crollo del PIL negli anni successivi al 2001, per via degli attentati dell'11 settembre alle torri gemelle, e agli effetti che tale episodio ha comportato sulla domanda estera di servizi. L'andamento del PIL settoriale si è stabilizzato fino allo scoppio della crisi economica, che ha colpito il turismo con effetti differiti rispetto agli altri settori produttivi. Nel periodo di riferimento, il calo della produttività è attribuibile ad una crescita del numero di occupati nel settore proporzionalmente maggiore rispetto alla crescita del PIL. Tale dinamica è stata favorita dal crescente utilizzo di forme contrattuali non standard, nonché dall'ingresso di nuovi operatori nel mercato: cooperative, grandi

catene multinazionali nei comparti della ristorazione e degli alberghi e da ultimo i servizi ascrivibili alla *sharing/on-demand economy*. Il crescente divario tra produttività del lavoro e produttività oraria registrato dal 2011 in avanti è probabilmente attribuibile a una riduzione dell'orario di lavoro nel settore, dovuta all'attivazione di regimi di orario ridotto nelle aziende di più grande dimensione e all'utilizzo di ore di lavoro non dichiarato.

Aspetti contrattuali e relazioni industriali nel settore

Le relazioni sindacali e contrattuali nel settore del turismo sono connotate da una elevata complessità. Va specificato innanzitutto che sul comparto insistono due macro-sistemi di rappresentanza e di contrattazione collettiva: quello afferente alle federazioni di settore aderenti alla Confcommercio, rappresentative delle aziende dei pubblici esercizi (Fipe Confcommercio) e del comparto alberghiero (Federalberghi, Fiavet, Faita); quello afferente a Federturismo Confindustria, rappresentativo dei grandi gruppi alberghieri multinazionali. Ai fini della presente analisi, si terrà conto tuttavia delle relazioni sindacali e contrattuali nel sistema confederale della Confcommercio.

All'indomani della presentazione della piattaforma rivendicativa da parte delle OO.SS. del settore (Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil) per il rinnovo del CCNL Turismo del 2010, nel novembre 2012 l'Angem, associazione datoriale di categoria rappresentativa delle imprese della ristorazione collettiva, comunica il recesso da Fipe Confcommercio e la disdetta del contratto di settore. I motivi principali dell'uscita di Angem dalla Fipe sono ascrivibili alla scarsa rispondenza delle regole contrattuali alle esigenze di flessibilità espresse dalle aziende della ristorazione collettiva e al protocollo sul cambio di appalto in forza del quale l'azienda subentrante è obbligata ad assumere i lavoratori della precedente gestione. Contemporaneamente, le OO.SS. del settore e le associazioni datoriali del comparto dei pubblici esercizi (Fipe Confcommercio) e del settore alberghiero (Fiavet, Faita, Federalberghi), con la sola esclusione quindi della rappresentanza della ristorazione collettiva, avviano le trattative per il rinnovo del CCNL. Fortemente influenzato dagli sviluppi del comparto della ristorazione collettiva, il tavolo contrattuale subisce una profonda rottura a fine del 2013: Fipe Confcommercio annuncia la disdetta del CCNL Turismo del 2010. A inizio 2014 Federalberghi e Faita siglano il

rinnovo del CCNL Turismo del 2010, il quale, di conseguenza, ha un campo di applicazione limitato al comparto alberghiero e dei camping/villaggi turistici.

Tradizionalmente le parti sociali del settore assegnano al CCNL il ruolo di punto di riferimento per i lavoratori e per le imprese, anche al fine di evitare forme di concorrenza sleale e fenomeni di *dumping* sociale. Inoltre, il contratto subordina l'accesso dei datori di lavoro ai benefici normativi e contributivi previsti dalle normative di diverso livello, nonché l'accesso alla formazione continua erogata dai fondi interprofessionali, alla integrale applicazione degli accordi e contratti collettivi nazionali nonché di quelli territoriali o aziendali stipulati dalle organizzazioni comparativamente più rappresentative nella categoria.

Il sistema contrattuale è articolato su due livelli. Il negoziato di secondo livello si svolge: a livello aziendale, per le aziende che occupano più di 15 dipendenti; a livello territoriale, per le aziende che occupano sino a 15 dipendenti e, comunque, per le aziende che occupino più di 15 dipendenti laddove nelle stesse non si svolga la contrattazione aziendale (per le agenzie di viaggio, il livello territoriale cui fare riferimento è quello regionale); a livello provinciale per le imprese della ristorazione collettiva, salvo quanto appresso specificato in materia di contrattazione a livello di unità produttiva. I livelli contrattuali sono coordinati dal principio della delega e del *ne bis in idem*: le parti precisano che la contrattazione integrativa non potrà avere per oggetto materie già definite in altri livelli di contrattazione, salvo quanto espressamente stabilito dal CCNL. Nel merito, al secondo livello di contrattazione sono demandate moltissime materie, che spaziano dal superamento del limite stabilito per il lavoro supplementare nel caso di rapporti di lavoro a tempo parziale alla ripartizione dell'orario giornaliero di lavoro, fino alla materia ambiente di lavoro e tutela della salute e dell'integrità fisica dei lavoratori. Nonostante gli ampi spazi regolatori riconosciuti alla contrattazione di secondo livello, gli accordi aziendali sono scarsamente diffusi nel settore. Sul piano della contrattazione territoriale, invece, si riscontra la mancanza di una copertura generalizzata su tutto il territorio nazionale. A differenza di quanto avviene in altri settori produttivi, nel caso del Turismo difetta una uguale frequenza e sistematicità nello sviluppo del secondo livello negoziale, caratterizzandosi, al contrario, per disomogeneità nel tempo e nello spazio.

Il punto di vista delle parti sociali

Le parti sociali nel settore Turismo hanno da sempre guardato con favore, almeno in termini programmatici, allo sviluppo di una contrattazione territoriale funzionale a garantire una maggiore adattabilità delle condizioni di lavoro alle specificità dei diversi contesti territoriali. Si segnalano a riguardo diverse iniziative intraprese dalla Federalberghi e dalla Fipe volte a definire linee-guida per la contrattazione decentrata funzionali a una più adeguata razionalità organizzativa e dunque a favorire recuperi di produttività. Queste indicazioni sono rimaste tuttavia dei meri intenti programmatici: la contrattazione territoriale nel settore si è diffusa a macchia di leopardo sul territorio nazionale, con poche rilevanti esperienze negoziali. Per di più, in alcuni casi, le parti sociali a livello settoriale e territoriale hanno messo in atto delle politiche volte a bypassare alcuni meccanismi di incentivo al decentramento contrattuale condivisi a livello centrale, tra cui la sospensione del pagamento dell'elemento economico di garanzia da parte delle aziende non coperte da contrattazione di secondo livello, e la sottoscrizione di accordi territoriali finalizzati a detassare gli incrementi economici derivanti da istituti definiti dal CCNL. Il CCNL continua ad essere, nel complesso, la sede privilegiata dalle parti sociali settoriali per gestire il tema della produttività, in raccordo con le istanze di tutela e protezione dei lavoratori.

Gli stessi rappresentanti sindacali e datoriali intervistati sembrano disconoscere, o comunque ridimensionare, il ruolo del sistema contrattuale nello spiegare i motivi del declino della produttività nel settore. Un rappresentante sindacale ha dichiarato, ad esempio, che «la produttività non cresce perché le imprese tendono a non investire in formazione ed innovazione. Il costo del lavoro è un falso problema. Si fa fatica a innovare anche sul fronte dell'organizzazione del lavoro e dell'orario. La conciliazione tempi di vita e lavoro, ad esempio, viene ancora percepita come una rivendicazione del dipendente che ha problemi e non come una esigenza del lavoratore che se corrisposta può migliorare la sua performance, e di conseguenza la produttività di sistema. La contrattazione può operare una svolta culturale, ma bisogna che le imprese italiane siano disposte a rivedere i propri schemi ormai anacronistici. Sull'orario si può innovare, come anche sulle professionalità, aumentando la partecipazione delle maestranze alla vita delle aziende, facendo del fattore lavoro un

perno della strategia industriale, e non una sua variabile meramente economica». Un altro rappresentante sindacale spiega che «la contrattazione collettiva difficilmente può fare più di quello che già fa. Alle politiche contrattuali di contenimento dei salari, si accompagna una differenziazione tra “*skills*” che hanno forte richiesta sul mercato, da un lato, e “*skills*” che, invece, sono di facile reperibilità e più tradizionali, dall’altro. In particolare, le prime caratterizzano le figure che cercano di autotutelarsi, e che sono difficili da intercettare; le seconde *skills* caratterizzano invece le figure che cercano di preservare i livelli e standard di vita che avevano, riuscendoci spesso a fatica. I contratti collettivi appaiono allora una cosa anacronistica, per questi motivi. Nel migliore dei casi, quel che si riesce a fare è tener conto delle nuove figure professionali, rependole all’interno dell’articolazione classificatoria e stabilendo condizioni minime in grado di scongiurare fenomeni di “*dumping*” e, allo stesso tempo, assicurare una certa prevedibilità dei costi. Alla luce di questi due aspetti, infatti, la contrattazione collettiva e i sistemi di inquadramento possono vidimare la relazione tra prestazione e compenso, garantendo anche la certezza in termini di costo del lavoro».

Il punto di vista delle organizzazioni datoriali appare più incentrato sul problema del costo del lavoro e delle caratteristiche endogene al mercato del lavoro nel settore turistico. Anche se marginalmente, la contrattazione collettiva può incidere su queste due variabili. In particolare, un rappresentante datoriale ha dichiarato che «quella della produttività non è una costante universale, ma deve tener conto del settore di riferimento. Ad esempio, la produttività nel comparto alberghiero è storicamente bassa, perché la forza lavoro ha una grande rilevanza, al che più le cose vanno bene, più si assume, meno quindi ne risentono i valori della produttività, perché a fronte di un aumento degli input cresce anche la componente degli output». Secondo il punto di vista di un altro intervistato di parte datoriale, al comparto dei pubblici esercizi «servirebbe in primo luogo un abbassamento del cuneo fiscale. La responsabilità del divario tra costo del lavoro e produttività non è dunque tutta della contrattazione collettiva, nonostante alcune cose possano essere fatte anche dalla stessa. Bisognerebbe ad esempio abbattere il numero di permessi retribuiti, per abbassare quindi il numero di ore non effettivamente lavorate, riducendo il “gap” da quelle retribuite; ancora, si potrebbe cancellare gli automatismi, anche e soprattutto retributivi, che risucchiano le risorse

delle imprese; servirebbe una organizzazione del lavoro funzionale alle esigenze odierne, perché c'è la necessità di flessibilizzare l'organizzazione del lavoro».

3.1. Retribuzione

CCNL

Nel CCNL Turismo 20 febbraio 2010 è specificato che la materia retributiva rientra nella competenza delle organizzazioni nazionali stipulanti, salvo quanto espressamente demandato alle associazioni territoriali ed alla contrattazione integrativa aziendale. L'erogazione di elementi economici ulteriori rispetto ai minimi retributivi stabiliti dal CCNL è demandata alla contrattazione integrativa che avrà ad oggetto erogazioni salariali strettamente correlate ai risultati conseguiti con la realizzazione di programmi concordati tra le parti, aventi per obiettivo, ad esempio, incrementi di produttività, di competitività, di qualità, di redditività. Inoltre, le parti prevedono che, considerate le caratteristiche del mercato del lavoro turistico e con particolare riferimento al lavoro stagionale, la contrattazione integrativa territoriale può regolamentare, in via sperimentale, sistemi di retribuzione che prevedano la corresponsione con cadenza mensile degli elementi salariali differiti e/o il conglobamento di ulteriori elementi previsti dalla legge e/o dalla contrattazione collettiva, con esclusione del TFR.

Contrattazione aziendale

La contrattazione salariale di ambito aziendale nel settore turistico è diffusa soltanto nelle aziende di più grandi dimensioni. L'istituto maggiormente diffuso è il premio di risultato, collegato principalmente a obiettivi di redditività, o a indicatori non direttamente riconducibili alle performance dei lavoratori, come ad esempio i flussi turistici. Sono diffuse inoltre erogazioni in cifra fissa e ulteriori maggiorazioni rispetto a quanto stabilito dal CCNL.

Caso studio Starwood Italia

Le parti hanno convenuto un sistema premiale coerente con la revisione della struttura aziendale e societaria, articolato su due parametri, entrambi calibrati su base annua. Nello specifico, il primo parametro è detto economico-finanziario ed è legato a molteplici obiettivi tra i quali si distinguono: il margine operativo lordo (MOL) di gruppo e di singolo albergo; il ricavato dal comparto camere rapportato a quelle effettivamente disponibili; il tasso di occupazione delle camere calcolato come rapporto percentuale tra camere paganti rispetto a camere effettivamente disponibili. Il secondo parametro, detto qualitativo, riguarda indicatori di *Guest Experience Index*, sicché si lega ad una rappresentazione della lealtà del cliente e della qualità del servizio. L'erogazione premiale complessiva, parametrata in relazione al livello di inquadramento di ciascun singolo dipendente, avverrà soltanto a fronte del raggiungimento di alcune soglie percentuali individuate dall'accordo.

Caso studio Eataly

Le parti hanno istituito un premio di risultato correlato all'andamento dell'EBITDA, indicatore di redditività, per cui a fronte di un incremento dello stesso di almeno il 2% rispetto all'anno precedente a quello di riferimento viene erogata la totalità dell'importo premiale; a fronte di incrementi tra l'1% e l'1,99% viene erogato il 75% dell'importo premiale; mentre, infine, a fronte di incrementi dell'EBITDA inferiori all'1%, se non nulli, viene erogata la metà dell'importo premiale pattuito. Per accedere a tale premio, nello specifico, il lavoratore nell'anno precedente non deve essere stato oggetto di procedimenti disciplinari che abbiano comportato il provvedimento della sospensione dal lavoro. L'importo finale del premio di risultato, come detto legato all'andamento dell'indicatore EBITDA, è infine riproporzionato in relazione ai giorni di assenza per malattia del lavoratore e agli eventi di carenza (per cui si intendono i primi 3 giorni di malattia pagati dall'azienda). Tale correttivo consente di tener conto delle assenze brevi e, al contempo, delle malattie di lunga durata. In relazione al rapporto tra il numero dei giorni di assenza e il numero di giorni di carenza, dunque, viene applicata una riduzione, dal 5% sino al 90%, all'importo premiale.

Caso studio Alpitour

Il premio di risultato pattuito in Alpitour è correlato ad obiettivi di redditività e produttività. In particolare, una quota del premio di risultato è determinata dall'andamento e eventuale miglioramento dell'indicatore EBITDA, come riportato da bilancio aziendale, mentre un'altra quota è legata al miglioramento dell'indicatore c.d. Pax/FTE, dato dal rapporto tra i passeggeri partiti nel corso dell'esercizio e l'organico medio di quadri e impiegati.

3.2. Partecipazione e coinvolgimento

CCNL

Accanto a una consolidata rete di enti bilaterali e a numerosi istituti riguardanti i diritti e le prerogative sindacali, il CCNL Turismo prevede l'istituzione di una Commissione paritetica nazionale i cui compiti riguardano in larga parte la gestione dei conflitti di diritto riguardanti l'applicazione e l'interpretazione del contratto collettivo. Il CCNL prevede, inoltre, Commissioni paritetiche territoriali, costituite da rappresentanti delle organizzazioni sindacali e datoriali locali, le quali si occupano di composizioni delle controversie collettive e individuali di lavoro. Il CCNL istituisce inoltre una Commissione tecnica sulla sicurezza sul lavoro che esamina i compiti affidati alle parti sociali dalla legislazione in materia.

Contrattazione aziendale

La materia della partecipazione e del coinvolgimento è declinata nella contrattazione aziendale delle aziende turistiche prevalentemente in termini di diritti e procedure di informazione e consultazione delle rappresentanze sindacali.

Caso studio Starwood Italia

Al fine di garantire maggiore efficacia e funzionalità al sistema di relazioni sindacali in azienda, le parti hanno convenuto un impianto fondato su incontri periodici, espletati a diversi livelli. Nello specifico, gli incontri riguardanti una serie di materie tra le quali, ad esempio, la salute e sicurezza sul lavoro, gli investimenti e la tutela del patrimonio aziendale potranno avvenire con cadenza semestrale a livello nazionale e di territorio ovvero di area, mentre gli incontri riguardanti, a titolo di esempio, i volumi occupazionali e gli standard di qualità avverranno a livello di hotel con cadenza bimestrale. Sempre al fine di conferire maggiore organicità al sistema di relazioni sindacali in azienda, le parti hanno altresì individuato un numero massimo di componenti della RSU in relazione al numero di dipendenti assunti con contratto a tempo indeterminato sull'unità di riferimento. In materia di monte ore annuo dei permessi sindacali, poi, le parti riconoscono gli stessi in misura pari a un'ora per dipendente in aggiunta a quelli previsti ai sensi della legge n. 300/1970 (Statuto dei lavoratori).

Caso studio Riva del Sole

Le parti hanno concordato circa la necessità di incontrarsi periodicamente, una volta all'anno, durante il periodo di chiusura invernale, allo scopo di innestare un momento di confronto su degli argomenti che saranno di volta in volta e anticipatamente comunicati dalla controparte. Le parti potranno promuovere degli incontri specifici e finalizzati alla programmazione di interventi mirati con riferimento alle tematiche ambientali, alla salute e sicurezza, nonché all'organizzazione del lavoro.

Caso studio Autogrill

L'accordo raggiunto in Autogrill si pone l'obiettivo di sviluppare un sistema di relazioni sindacali che permetta di conseguire una solida presenza sul mercato, in termini di efficienza produttiva e di soddisfazione del cliente. Per questo, saranno effettuati periodicamente, di anno in anno, a livello di singola unità produttiva, degli incontri fra azienda e rappresentanze sindacali, mirati a valutare l'andamento produttivo

dell'azienda, la situazione degli organici (piani ferie, orari di lavoro, dimissioni, ecc.), i risultati gestionali, gli investimenti e le ricadute dell'innovazione tecnologica, il fatturato e i piani di sviluppo commerciali (franchising, terziarizzazione, ecc.). In aggiunta, l'accordo estende la tutela sindacale *ex* legge n. 300/1970 anche alle unità con meno di 15 dipendenti, oltre che il diritto di assemblea ai dipendenti in forza presso unità produttive diverse. Le parti hanno introdotto anche una Commissione tecnica per la «tutela della sicurezza e della tranquillità degli operatori», formata da 12 membri e rappresentanti in eguale misura dell'azienda e dei lavoratori. Tale Commissione, a cui è demandata la tutela della sicurezza e dell'ambiente di lavoro, avrà lo scopo di individuare le zone di maggiore criticità e proporre le soluzioni adeguate, di coinvolgere le autorità amministrative nelle proprie iniziative, oltre che di monitorare le situazioni ritenute maggiormente critiche.

3.3. Organizzazione del lavoro

CCNL

Il CCNL Turismo prevede una ampia regolamentazione della flessibilità oraria, attivabile direttamente dalle aziende ovvero previo esame delle RSA. Viene istituita ad esempio la possibilità di distribuire la durata dell'orario di lavoro su periodi plurisettemanali, in ragione di particolari esigenze produttive aziendali. Tenuto conto dell'andamento discontinuo ed altalenante della domanda turistica, al fine di incentivare la continuità e il prolungamento del rapporto di lavoro, le parti hanno deciso di adottare una particolare disciplina dell'orario medio. Infatti, nei periodi di minor attività, la durata dell'orario settimanale medio viene ridotta; le ore in difetto vengono compensate, nelle 13 settimane successive al periodo di riferimento, con maggiori prestazioni che non rivestono quindi il carattere di prestazione straordinaria. Qualora ciò non sia possibile, si farà ricorso al monte ore annuo di permessi. Nei periodi invece di maggior attività, la durata media dell'orario verrà aumentata senza corresponsione della relativa retribuzione per straordinario e, onde compensare tale aumento orario, nelle 8 settimane successive verranno concessi riposi di durata equivalente; ovvero si procederà ad incrementare il monte ore an-

nuo di permessi retribuiti, liquidando la maggiorazione per straordinario. Anche sul piano della flessibilità in ingresso, il CCNL Turismo prevede svariati strumenti che consentono alle aziende una gestione flessibile dei rapporti di lavoro in un settore contraddistinto da una forte stagionalità.

Contrattazione decentrata

Significativi gli interventi della contrattazione decentrata in materia di flessibilità gestionale e nel mercato del lavoro. Nell'ambito della contrattazione territoriale, le previsioni contrattuali si alternano tra la necessità di garantire flessibilità alle imprese e, al tempo stesso, sicurezza e continuità occupazionale ai lavoratori, in quanto figure ugualmente partecipi e condizionate dalla struttura complessa, aleatoria e (anche) stagionale del mercato turistico. Invero, sul piano della regolazione del mercato del lavoro, si avverte, in talune disposizioni, l'esigenza sindacale di fungere da argine per una ulteriore flessibilizzazione dei rapporti di lavoro, definendo soprattutto le ipotesi tipiche di ricorso alle tipologie contrattuali. Sepur in termini ancora programmatici, si rinvencono altresì casi isolati di accordi che, in considerazione della forte stagionalità e ciclicità dell'attività turistica, prestano attenzione a tematiche quali la formazione continua, il sostegno al reddito e la facilitazione dell'equilibrio economico tra domanda e offerta di lavoro. Nell'ambito della contrattazione aziendale, l'enfasi è posta sul recupero di ulteriori margini di flessibilità nella gestione dell'orario di lavoro, con soluzioni comunque compatibili con il quadro normativo stabilito dal CCNL.

Caso studio Wally

Nel contratto collettivo aziendale della Wally, le parti, alla luce della stagionalità e della forte concorrenza caratterizzanti il comparto degli hotel, hanno convenuto che l'orario giornaliero di lavoro è stabilito sulla base di una moltiplicazione di 12 minuti e 30 secondi (il tempo medio di lavorazione di una camera) per il numero di camere da riassetare, sicché qualora l'effettivo orario giornaliero dovesse risultare inferiore a quello previsto contrattualmente determinerà la corrispondente fruizione di periodo di flessibilità, mentre prestazioni effettive superiori all'orario con-

trattuale determineranno l'accantonamento dei relativi periodi, con il recupero mediante ferie e ROL.

Caso studio Riva del Sole

In relazione alle peculiarità del settore turistico e quindi alle particolari esigenze produttive dell'azienda, management e sindacati hanno disciplinato il ricorso all'istituto della banca ore, al fine di permettere ai lavoratori di utilizzare, in tutto o in parte, i riposi compensativi a fronte di prestazioni eventualmente eccedenti l'orario di lavoro. Nello specifico, le ore prestate in eccedenza rispetto al normale orario di lavoro durante i periodi di maggiore intensità produttiva saranno recuperate in periodi dell'anno diversi dai precedenti, attingendo da un monte ore annuo di permessi retribuiti innalzato a 128 ore e non dando così luogo né alle relative maggiorazioni per orario straordinario, né alla riduzione della retribuzione per il minor impiego. Il periodo di articolazione di siffatto orario flessibile, entro cui recuperare le eventuali prestazioni in eccesso, viene fissato in 26 settimane, anche non consecutive.

Caso studio Autogrill

L'organizzazione della turnistica in Autogrill orbita attorno ad un fitto e obbligatorio confronto fra azienda e rappresentanze sindacali, finalizzato a perseguire, da un lato, gli obiettivi di efficienza e produttività, nonché di soddisfazione del cliente, dall'altro una equa ripartizione dei carichi di lavoro nel rispetto della conciliazione vita-lavoro. Attraverso una mirata organizzazione del lavoro, infatti, l'accordo integrativo aziendale si pone ad esempio l'obiettivo di far fronte ai vari problemi in tema di piano ferie e relativo smaltimento, di picchi stagionali e di variabilità dei flussi di clientela, programmando e concordando con le rappresentanze dei lavoratori gli orari che facciano fronte alle specificità richiamate. L'orario di lavoro, in particolare, che assorbe il c.d. "tempo tuta" ed è articolato e programmato più precisamente a livello territoriale e di singola unità mediante specifiche intese tra management e rappresentanti sindacali, viene distribuito su 5 giorni. Ogni 5 settimane di lavoro viene prevista una domenica di riposo ed i giorni di riposo sono definiti in base alle specifiche della variabilità dei flussi di vendita. Le parti firmatarie

hanno inoltre concordato che al lavoratore il cui turno supera le 6 ore è concessa una pausa retribuita di 20 minuti, mentre al lavoratore il cui turno di lavoro non supera le 6 ore giornaliere, poiché assunto a tempo parziale, è riconosciuta una pausa di 10 minuti, a meno che il lavoratore non sia assunto come part-time verticale, giacché in tale ultimo caso la pausa di 10 minuti è fruibile in spezzoni da 5 minuti ciascuno. La pausa, in particolare, che deve essere dichiarata dal dipendente al diretto superiore, non può comunque essere espletata in coincidenza con i momenti di picco dell'attività, così come non può coincidere con l'inizio o la fine del turno.

3.4. Inclusione e diversità

CCNL

Molteplici sono le disposizioni di carattere normativo e procedurale contenute nel CCNL per la gestione inclusiva del mercato del lavoro turistico. Il CCNL prevede anche una Commissione nazionale permanente per le pari opportunità avente lo scopo di incentivare attività di studio e di ricerca finalizzate all'attivazione di azioni positive ai vari livelli contrattuali e di confronto (nazionale, territoriale, aziendale) a favore delle lavoratrici; promuovere interventi idonei per facilitare il reinserimento nel mercato del lavoro di donne o uomini; favorire interventi efficaci per prevenire atti comportamentali di "mobbing" nel sistema delle relazioni di lavoro; individuare iniziative volte al superamento di ogni forma di discriminazione nel luogo di lavoro, con particolare riguardo a quella salariale e di accesso alla formazione professionale. Indirettamente su queste tematiche influiscono alcuni istituti quali il part-time *post partum*, congedi di maternità, banca delle ore, conservazione del posto a tutela della maternità, congedo parentale e ricongiungimento familiare. Per venire incontro ai lavoratori che prestano servizio in località diverse da quelle di residenza, si prevede la possibilità di usufruire di periodi continuativi di assenza dal lavoro, attraverso l'utilizzo oltre che delle ferie anche degli altri istituti disponibili. Il contratto collettivo promuove inoltre forme di integrazione per lavoratori stranieri, dato il crescente peso da questi assunto nel settore turistico, attraverso iniziative finalizzate alla loro for-

mazione (ad esempio, insegnamento della lingua italiana), nonché attraverso l'assistenza per il disbrigo delle pratiche utili al rinnovo del permesso di soggiorno. Le parti affidano poi all'Ente bilaterale nazionale del settore Turismo il compito di predisporre la traduzione in lingua straniera (inglese, francese, tedesco, spagnolo, arabo, rumeno) di una sintesi dei principali diritti e doveri dei lavoratori. Si segnala infine la previsione di una aspettativa generica (180 giorni) prorogata per un ulteriore periodo anche se eccedente i 120 giorni per i lavoratori affetti da malattie oncologiche.

Contrattazione aziendale

Solo di rado la contrattazione aziendale interviene direttamente sulla materia dell'inclusione e della diversità.

Caso studio Alpitour

Le parti firmatarie hanno concordato la previsione di 3 giornate annue di permessi non retribuiti per garantire il diritto allo studio, e in particolare per la preparazione della tesi di laurea o di esami universitari. L'intesa costituisce inoltre delle convenzioni, a favore dei dipendenti, con gli esercizi commerciali aventi finalità di ristoro, alternativamente al riconoscimento del "ticket restaurant". Dei permessi generici per motivi personali, definiti in 12 ore e riservati alla totalità dei dipendenti, con eccezione dei quadri e degli impiegati di alto livello, potranno essere utilizzati nella misura minima di 15 minuti e massima di mezza giornata.

Caso studio Autogrill

Le parti hanno introdotto una Commissione per le pari opportunità composta da 6 rappresentanti dell'azienda e da 6 rappresentanti dei lavoratori, per un totale di 12, con la finalità di individuare gli ostacoli alla effettiva parità di opportunità per le lavoratrici e le relative soluzioni da mettere in atto, di determinare le misure per la salvaguardia e la valorizzazione del lavoro femminile, nonché di avviare un percorso per l'inserimento dell'istituto della maternità ad ore. Alla luce del contratto aziendale stipulato, inoltre, l'azienda si impegna ad attuare tutte le misure

atte a prevenire e contrastare ogni tipo di atteggiamento offensivo e lesivo della dignità dei singoli, contrastando così qualsivoglia forma di discriminazione, nonché ogni forma di molestia sessuale, e favorendo un clima di lavoro improntato sul rispetto e la reciproca correttezza.

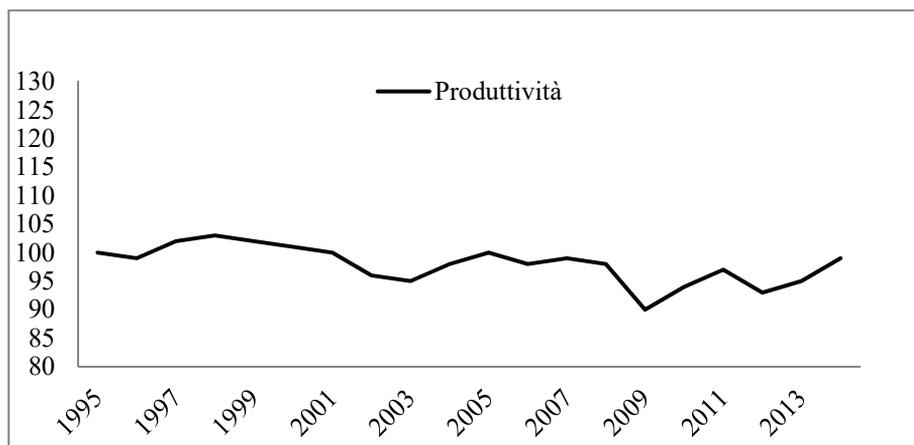
L'intesa introduce l'indennizzo dei primi 3 giorni di malattia, e cioè della carenza, al 100% a carico dell'azienda, per i primi 5 eventi in un anno. La ricaduta e/o continuazione della malattia vengono considerate come un unico evento e non vengono conteggiati nel computo alcuni eventi tipizzati. L'azienda, inoltre, prevede l'erogazione di 2,5 euro di contribuzione per ogni settimana di malattia, oltre il 30° giorno, in caso di assenza di contribuzione, e altresì la conservazione del posto di lavoro per malati oncologici gravi e infortunati sul lavoro.

L'integrativo Autogrill si pone infine l'obiettivo di agevolare e favorire l'inserimento e l'integrazione lavorativa delle persone disabili e svantaggiate all'interno della propria organizzazione del lavoro, anche mediante la definizione e la promulgazione di una apposita procedura aziendale, finalizzata a individuare momenti specifici che permettano di valutare adeguatamente le persone con disabilità nelle loro capacità lavorative, quindi di inserirle nel posto di lavoro più adatto. Tale procedura, pertanto, dovrà assicurare, anche grazie all'intervento della struttura medica aziendale, l'effettuazione di visita propedeutica all'inserimento della persona e l'identificazione delle modalità più coerenti per lo svolgimento della prestazione lavorativa con riguardo alla collocazione oraria e alla mansione richiesta.

4. Distribuzione

Andamento della produttività del lavoro

Grafico 3 – Produttività del lavoro nel settore italiano della distribuzione (1995-2015)
(1995=100)



Fonte: rielaborazione ADAPT su dati Eurostat (2016)

L'andamento della produttività del lavoro nel settore della distribuzione (rapporto tra PIL settoriale e numero di occupati) è rimasto sostanzialmente lineare dal 1995 al 2007, per subire un crollo di circa 10 punti percentuali tra il 2008 e il 2009, in coincidenza dello scoppio della crisi economica. Si consideri che il dato si riferisce tanto al commercio all'ingrosso, quanto al commercio al dettaglio, in cui sono presenti anche le imprese di piccola dimensione. Anche disaggregando il dato relativo al commercio all'ingrosso, tuttavia, l'andamento della produttività resta sostanzialmente invariato nel tempo. Il settore ha registrato una crescita del numero di lavoratori occupati dovuta all'ingresso dei grandi supermarket nel mercato e, dal 2011, dalla liberalizzazione delle aperture domenicali e festive. Questi sviluppi hanno determinato una crescita proporzionale del PIL settoriale, e dunque il rapporto tra PIL e numero di occupati è rimasto costante nel tempo.

Assetti contrattuali e relazioni industriali nel settore

La rappresentanza delle aziende della grande distribuzione ha storicamente convissuto nel sistema confederale della Confcommercio e, segnatamente, nel CCNL Terziario, distribuzione e servizi, contratto che estende il proprio campo di applicazione a molteplici attività commerciali e del terziario avanzato. Un processo di decentramento contrattuale è stato innescato dalla fuoriuscita della Federdistribuzione dalla Confcommercio e dalla conseguente apertura di tavoli negoziali separati per il rinnovo del CCNL Terziario, da un lato, e per la sottoscrizione di un CCNL specifico per la distribuzione, dall'altro. Questa fase ha innescato un processo di disgregazione del sistema di rappresentanza delle aziende della grande distribuzione, segnato nondimeno dalla transizione di due associazioni (Aires e Assofranchising) dalla Federdistribuzione alla Confcommercio, organizzazione che già al momento della scissione era riuscita a trattenere all'interno della sua orbita associativa alcuni pezzi importanti della distribuzione alimentare. Il sistema di rappresentanza della distribuzione italiana si caratterizza quindi per la convivenza di diverse organizzazioni che insistono su una medesima, potenziale, base associativa e che sono in concorrenza tra loro: oltre alle associazioni di comparto aderenti a Confcommercio e Federdistribuzione, diverse aziende della grande distribuzione sono rappresentate anche dalle associazioni delle cooperative e dalla Confesercenti. A questo quadro di complessità si aggiunge la diffusione nel settore di contratti collettivi alternativi e a basso costo, firmati da organizzazioni sindacali e datoriali di dubbia rappresentatività.

Attualmente Federdistribuzione sta tentando di definire un nuovo sistema contrattuale con le OO.SS. di settore volto a rendere la organizzazione del lavoro più flessibile e adatta alle specificità delle aziende da essa rappresentate. Tra le altre cose, questa associazione sta cercando di ottenere l'eliminazione degli automatismi previsti dall'attuale contratto collettivo e dinamiche salariali più flessibili. Tuttavia, non essendo ancora stato sottoscritto il predetto nuovo contratto di settore, la presente analisi terrà in considerazione il CCNL Terziario, distribuzione e servizi sottoscritto dalla Confcommercio insieme a Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltuvs-Uil. Anche le aziende aderenti a Federdistribuzione, invero, continuano ad

applicare il CCNL Terziario, seppur nella versione antecedente all'ultimo rinnovo contrattuale.

Nel settore della distribuzione i rapporti tra CCNL e contratto aziendale sono regolati secondo un modello di decentramento organizzato. La contrattazione di secondo livello (fra cui rientra anche quella aziendale) si esercita esclusivamente per le materie delegate – in tutto o in parte – dal CCNL o dalla legge. La delega al secondo livello soggiace tuttavia ad un limite: deve riguardare materie ed istituti che non sono già stati negoziati a livello nazionale, secondo il principio del *ne bis in idem* (letteralmente “non due volte per la medesima cosa”). Viene dunque utilizzata la tecnica della delega, che richiama un modello di decentramento controllato. In questo modo si mantiene un certo rapporto di interdipendenza tra il contratto collettivo nazionale e quello aziendale.

Nel merito, il CCNL stabilisce che al secondo livello di contrattazione aziendale le aziende che abbiano – anche in più unità decentrate nell'ambito di una stessa Provincia – più di 30 dipendenti potranno raggiungere intese sulle materie espressamente demandate dal CCNL in commento al livello aziendale. Si prevede inoltre che al livello aziendale potranno essere raggiunte intese derogatorie finalizzate al miglioramento dei livelli di produttività, competitività ed efficienza delle imprese, su alcune materie specificamente indicate, ovvero: tutte le tipologie contrattuali ad esclusione dell'apprendistato; classificazione, passaggio di qualifica, assunzione, periodo di prova; permessi retribuiti e ferie. Si tratta, evidentemente, di una delega piuttosto ampia, che potrebbe comportare intese derogatorie anche particolarmente incisive su materie comunque rilevanti come quelle sopra indicate. La contrattazione aziendale resta comunque soggetta al potere di controllo delle parti firmatarie del CCNL: infatti, il contratto prevede che la contrattazione di secondo livello debba «svolgersi con l'intervento delle Organizzazioni Sindacali locali aderenti o facenti capo alle Organizzazioni Nazionali stipulanti e, per i datori di lavoro, dell'Associazione territoriale a carattere generale aderente alla Confindustria».

Per quanto riguarda l'effettivo sviluppo della contrattazione decentrata, si registra un trend diversificato tra aziende di grandi dimensioni e aziende più piccole: le prime hanno generalmente un contratto integrativo, mentre le seconde applicano in genere solamente il CCNL. Sia il CCNL della Confindustria che i contratti aziendali, specie nelle azien-

de multinazionali e di più grandi dimensioni, presentano molteplici strumenti volti a combinare efficienza e produttività, con protezione e tutele della forza-lavoro. Ciononostante, la regolazione delle condizioni di lavoro nel settore ha visto negli ultimi anni il diffondersi di CCNL sottoscritti da organizzazioni sindacali e datoriali non rappresentative, in aperta concorrenza con il contratto sottoscritto da Confcommercio, Cgil, Cisl e Uil. Si tratta di una forma di *dumping* contrattuale che mina il buon equilibrio tra flessibilità e tutele consolidatosi nel corso degli anni all'interno del CCNL Terziario, distribuzione e servizi.

Il punto di vista delle parti sociali

L'accordo interconfederale 24 novembre 2016 tra Confcommercio, Cgil, Cisl e Uil segna una tappa importante nell'evoluzione delle relazioni sindacali e contrattuali in un macro-settore che rappresenta la principale area occupazionale del Paese. Ciò nonostante molte aziende della distribuzione moderna e organizzata non rientrano nel campo di applicazione del predetto accordo, essendo associate a Federdistribuzione, la quale è fuoriuscita dal sistema associativo della Confcommercio. Le parti senza indugi assegnano al CCNL il ruolo di principale istituzione di governo dei mercati del lavoro e dei sistemi produttivi afferenti al sistema di rappresentanza Confcommercio anche in chiave di incremento della produttività del lavoro. Nel merito, si afferma chiaramente che il CCNL «non si limita a stabilire i trattamenti retributivi minimi, ma è anche sede per concordare previsioni in materia di flessibilità e produttività immediatamente esigibili per le aziende, adeguabili all'evoluzione del quadro organizzativo, normativo ed economico e dare certezze al mondo del lavoro rispondendo a nuovi bisogni». Le disposizioni dell'accordo che seguono sono coerenti con questa visione e definiscono una articolazione del sistema di relazioni sindacali e contrattuale che, pur riconoscendo ampi spazi di autonomia alla contrattazione decentrata, ruota attorno al CCNL. Questa visione della funzione e del ruolo dei diversi livelli contrattuali trova una corrispondenza nelle parole degli intervistati.

Secondo un rappresentate datoriale del settore, rispetto alla bassa performance della produttività in Italia, «la contrattazione ha la sua dose di responsabilità, perché i problemi sono molteplici e sono co-esistenti tra loro. Una soluzione deve portare il sistema contrattuale a consentire

anche alla contrattazione nazionale di prevedere strumenti in grado di incidere direttamente sulla produttività. Il “gap” tra ore retribuite e lavorate è ad esempio gigantesco, ma può essere attenuato flessibilizzando, senza necessità di ulteriori passaggi negoziali, determinati istituti. Un esempio in tal senso è la flessibilizzazione dell’orario settimanale, che consente un abbattimento dell’oneroso straordinario. Da questo punto di vista, la contrattazione collettiva nazionale potrebbe fare sì che vi siano istituti immediatamente flessibilizzati. La contrattazione collettiva di secondo livello potrebbe sì intervenire, ma in tal caso solo dove c’è una necessità dimostrata. In secondo luogo, bisogna stare attenti ai soggetti che firmano gli accordi, per cui si ricade nel problema della misurazione della rappresentatività. Per questo io devo capire chi firma che cosa, e chi rappresenta. Questo secondo aspetto sarebbe un fattore di certezza, perché, a differenza ad esempio di quanto consentiva l’art. 8 della legge 148/2011, ognuno non si può scrivere le regole come vuole. Accanto a quanto detto quindi inizialmente, con riferimento ai margini di flessibilità direttamente perseguibili dalla contrattazione collettiva nazionale, servono oggi regole sulla rappresentanza per rendere il sistema contrattuale esigibile e quindi efficace».

Secondo un intervistato di parte sindacale, «la perdita di produttività caratterizza, più che gli anni Novanta, gli anni Duemila. Non a caso, la globalizzazione ha aggravato molto la situazione: precedentemente le perdite in termini di produttività, rispetto a quelle registrate dai Paesi nostri maggiori concorrenti, erano contenute. Oggi, diversamente, il problema è più sentito, e le strade per uscirne sono due: investire in infrastrutture e in una politica industriale moderna, oppure tenere una moderazione dei salari. In Europa, tanto più in Italia, la strada più percorribile, che è poi stata effettivamente battuta, è la seconda. Di fatto, dunque, si è cercato di recuperare in produttività mediante un abbattimento dei salari, ed è anche per tale motivo che tanti contratti collettivi nazionali non si rinnovano, o incontrano ostacoli».

4.1. Retribuzione

CCNL

La contrattazione salariale nel settore della distribuzione si articola su due livelli tra loro complementari e secondo precisi riparti di competenza. Sia il contratto di settore che l'accordo interconfederale 24 novembre 2016 limitano in modo esplicito l'ambito di competenza economico del contratto decentrato ai soli premi variabili corrisposti in funzione di un effettivo incremento della produttività e della qualità del lavoro. Diversamente, la funzione economica assegnata al CCNL è stata storicamente quella di tutela del potere di acquisto dei lavoratori. Se tradizionalmente l'inflazione ha dunque rappresentato il principale indicatore per la negoziazione degli incrementi retributivi a livello nazionale, il predetto accordo interconfederale ha previsto che i rinnovi prenderanno a riferimento anche le dinamiche macro-economiche e gli andamenti del settore, inclusi dunque quelli relativi alla produttività del lavoro.

Contrattazione aziendale

La crisi economica ha determinato nell'ultimo quinquennio un drastico crollo dei consumi. I settori del commercio al dettaglio e della distribuzione all'ingrosso hanno subito il contraccolpo della crisi con una significativa riduzione delle marginalità. Il cambiamento nelle abitudini di consumo, motivato in particolar modo dalla riduzione della spesa, ha obbligato gli operatori della grande distribuzione a riorganizzare le loro strutture commerciali. Diverse imprese hanno così provveduto a scaricare parte delle perdite sui costi gestionali, ricorrendo alla pratica della disdetta anticipata dei contratti collettivi. I rinnovi contrattuali scaturiti da questo scenario sono stati in genere caratterizzati da misure di *retrenchment* sul costo del lavoro, nella forma di salari d'ingresso, flessibilizzazione dei premi, razionalizzazione delle maggiorazioni economiche previste per lavoro domenicale, festivo e notturno. Nonostante questo, la contrattazione aziendale nel settore della distribuzione ha continuato a rappresentare comunque un fonte di incremento retributivo rispetto ai minimi tabellari fissati dal CCNL.

Caso studio Apple

L'integrativo degli Apple Store prevede alcune indennità e maggiorazioni finalizzate ad incentivare l'adesione da parte dei lavoratori ai diversi regimi di flessibilità oraria previsti dall'accordo. *Indennità di flessibilità*: al fine di incentivare tale flessibilità, il contratto aziendale prevede una indennità annuale pari a 180 euro lordi annuali (12 quote da 15 euro ciascuna), soggetta a tassazione agevolata al 10% a condizione che ci sia un'adesione al regime di flessibilità del 70% per ogni punto vendita. *Indennità di banca ore*: il contratto aziendale prevede il pagamento di 18 euro lordi, soggetto a tassazione agevolata al 10% a condizione che vengano emessi 2.000 scontrini/fatture per ciascuna settimana da 48 ore. *Maggiorazione domenicale*: il contratto aziendale vincola l'azienda al pagamento di una maggiorazione del 50% per tutte le domeniche lavorate. Si prevede una tassazione agevolata al 10% a condizione che si raggiungano 35 aperture domenicali annuali o l'emissione di 350 scontrini/fatture.

Caso studio Carrefour

Le parti convengono di istituire un sistema incentivante per i dipendenti a tempo indeterminato e gli apprendisti, la cui erogazione sarà condizionata al raggiungimento della redditività prevista nel budget aziendale. A questo scopo, ogni anno si prevede di destinare un importo determinato sulla base della più favorevole tra le seguenti opzioni: o l'1,5% dell'incremento rispetto all'anno precedente del fatturato annuo lordo a tasso IVA costante del gruppo; oppure l'1% del fatturato annuo lordo a tasso costante al netto delle benzine del gruppo eccedente il budget (il tetto massimo pro capite è di 800 euro annui). Qualora il fatturato annuo del gruppo risulti inferiore a quanto realizzato nell'anno precedente o a quanto previsto in sede di budget, il premio di produttività variabile non viene riconosciuto. In ogni caso l'ammontare complessivo pro capite del premio è costituito da una delle due somme di cui sopra diviso per il numero totale dei dipendenti. L'erogazione del premio è, tuttavia, riproporzionata all'effettiva presenza del lavoratore nel corso dell'anno (tenuto conto anche delle assenze generate da infortunio sul lavoro, malattia, ferie, permessi retribuiti, astensione obbligatoria per maternità). Viene, inoltre, prevista una maggiorazione del 30%, in aggiunta a quanto stabili-

to dal CCNL applicato, per le prestazioni straordinarie domenicali e festive svolte nel periodo natalizio.

Caso studio Metro

La retribuzione variabile dei dipendenti di Metro Italia Cash and Carry è articolata su tre parametri validi per tutti i punti vendita, ovvero: vendite (20%); clienti acquirenti (40%); soddisfazione del cliente (40%). Il parametro *vendite* rappresenta l'indicatore fondamentale di tipo quantitativo che è rappresentativo dell'andamento economico del punto vendita nel contesto territoriale in cui lo stesso è collocato. Il parametro *clienti acquirenti* tiene conto della crescente focalizzazione aziendale verso la clientela più strategica ai fini dello sviluppo aziendale. Il principio fondamentale su cui si basa il parametro della *soddisfazione del cliente* è che la crescita di questo dato non comporta solamente un miglioramento della relazione con lo stesso ed una crescente finalizzazione ma ha soprattutto un'influenza positiva sui risultati del business dato che, se i clienti sono soddisfatti, è più probabile che acquistino di più e in modo più frequente.

4.2. Partecipazione e coinvolgimento

CCNL

Il contratto nazionale prevede un complesso sistema di informazione e consultazione delle rappresentanze dei lavoratori articolato a livello nazionale, territoriale e aziendale. A questo si aggiunge una importante rete di istituzioni bilaterali e Commissioni paritetiche che, nel complesso, perseguono l'obiettivo di garantire una gestione congiunta e partecipata del contratto collettivo e delle dinamiche di governo del mercato del lavoro.

Contrattazione aziendale

Nell'ambito della contrattazione aziendale, il tema della partecipazione e del coinvolgimento è declinato nelle regole riguardanti il sistema di relazioni sindacali. La maggior parte delle aziende del settore, essendo

strutturate e multilocalizzate, prevede un doppio livello di confronto con le rappresentanze sindacali, articolato su base nazionale e decentrata.

Caso studio Metro

L'integrativo Metro istituisce una Commissione paritetica sulla produttività, in cui sono coinvolti anche i rappresentati sindacali delle segreterie nazionali. I dati e le informazioni oggetto del confronto sui meccanismi di produttività di norma dovranno pervenire alla parte sindacale almeno un mese prima della data dell'incontro, per consentire, su richiesta sindacale, l'approfondimento dei dati forniti dall'azienda. Inoltre, si istituisce un organismo bilaterale composto per la parte sindacale da 18 componenti (RSU e strutture territoriali) oltre ai segretari nazionali, più i membri della Commissione Produttività, e per la parte aziendale da 9 componenti. Esso costituisce l'organo tecnico dell'informazione strutturata che prevede due incontri annuali, uno in primavera a carattere prevalentemente informativo ed uno autunnale. In occasione dell'incontro autunnale l'azienda fornirà alle OO.SS. copia dei bilanci delle società preposte alla gestione operativa dei magazzini.

Caso studio OBI

Il rinnovo del contratto integrativo dell'azienda OBI ha trattato diverse tematiche, tra cui il sistema delle relazioni sindacali, delineando un modello «volto a favorire la soluzione dei problemi e a creare le condizioni per un'effettiva partecipazione di tutti i soggetti interessati». Le relazioni sindacali in OBI si articolano su due livelli: uno nazionale, l'altro decentrato. La direzione aziendale, le OO.SS. nazionali e il coordinamento nazionale delle RSU e RSA operano a livello nazionale e si confronteranno ogni anno, entro i primi 4 mesi successivi alla chiusura dell'esercizio, su specifiche materie quali programmi di terziarizzazione, investimenti per acquisizioni o apertura di nuove sedi, investimenti in innovazioni tecnologiche, interventi di modifica delle strutture commerciali, analisi dei livelli occupazioni (in relazione all'età, al sesso e all'inquadramento professionale), costituzione di nuovi profili professionali, politica commerciale, programmi formativi ed obiettivi di fatturato. Le strutture sindacali locali e le RSU e/o RSA operano, invece,

nell'ambito delle relazioni sindacali decentrate, a cui l'accordo aziendale nazionale delega la regolazione dell'organizzazione del lavoro, la distribuzione dell'orario di lavoro (quindi l'organizzazione dei turni e la flessibilità dell'orario di lavoro prevista dal CCNL applicato), la verifica dell'inquadramento professionale rispetto a quello previsto dal CCNL e la corretta applicazione delle norme previste dal decreto legislativo n. 81/2008. Nel caso in cui dovesse fallire il confronto a livello decentrato sulle tematiche menzionate, l'accordo prevede l'intervento delle OO.SS. nazionali e di conseguenza lo spostamento della contrattazione sul piano nazionale.

Caso studio Conbipel

L'integrativo dell'azienda Conbipel disciplina il sistema delle relazioni sindacali, con l'obiettivo palesato di conciliare i bisogni relativi alla competitività aziendale con quelli sociali e formativi dei dipendenti. Con questa chiave va letto il coordinamento concordato tra il centro e la periferia aziendale, con la prima dimensione impegnata nell'elaborazione di strategie generali (organizzative, formative e commerciali) basate sullo studio del mercato del lavoro e su risultati economici, mentre con il livello decentrato chiamato a dialogare su temi come l'orario e la riorganizzazione dei punti vendita per adattarsi in modo competitivo al mercato locale. Per consentire la piena agibilità sindacale anche nelle piccole realtà l'intesa prevede la possibilità di raggruppare punti vendita su base regionale per nominare le RSA/RSU, con l'impegno di trovare soluzioni congiunte dove questo non bastasse. Le RSA/RSU avranno di conseguenza agibilità nelle sedi del territorio di competenza.

4.3. Organizzazione del lavoro

CCNL

Accanto alle disposizioni contrattuali in materia di classificazione e inquadramento del personale, e alla disciplina delle tipologie contrattuali flessibili, il CCNL Terziario, distribuzione e servizi prevede un'ampia gamma di istituti per la gestione della flessibilità oraria, direttamente

azionabili a livello aziendale in differenti forme. Banca delle ore, orario multiperiodale, permessi annui retribuiti e straordinario sono solo alcuni degli istituti regolati dal contratto. Il rinnovo del CCNL del 2011 ha poi rivolto particolare attenzione al contrasto alle forme anomale di assenteismo, attraverso un meccanismo di disincentivo delle malattie brevi. Se da un lato si conferma il diritto del lavoratore a percepire dall'azienda per i primi 3 giorni di assenza per malattia il 100% della retribuzione giornaliera netta, dall'altro si prevede che, con riferimento ad ogni singolo anno di calendario (1° gennaio-31 dicembre), tale trattamento sia corrisposto integralmente solo per i primi 2 eventi morbosi, mentre sia ridotto della metà per il 3° e il 4°, e venga del tutto meno a partire dal 5°. Restano escluse espressamente dall'applicazione della predetta disciplina gli eventi morbosi certificati con prognosi iniziale non inferiore a 12 giorni, o che siano dovuti a ricoveri ospedalieri, day hospital, emodialisi, o ancora che siano riconducibili a patologie gravi e continuative, documentate da specialisti del Servizio sanitario nazionale.

Contrattazione aziendale

L'organizzazione del lavoro non solo risulta tra le materie maggiormente trattate nell'ambito della contrattazione aziendale nel settore della distribuzione, ma presenta anche tratti innovati e sperimentali. Ciò probabilmente in ragione della stagionalità del settore, nonché della tendenza di molte aziende multinazionali che vi operano ad importare modelli innovati di organizzazione del lavoro, soprattutto sul fronte della flessibilità oraria, con soluzioni che bene sembrano incrociare le esigenze di produttività aziendali con quelle di conciliazione vita-lavoro.

Caso studio Ikea

Per favorire un'adeguata flessibilità oraria, in correlazione al fabbisogno di lavoro nel singolo negozio per determinati periodi dell'anno, Ikea sviluppa un innovativo sistema di gestione degli orari di lavoro, definito con l'acronimo TIME (*Trovare insieme il miglior equilibrio*). Il sistema si propone di allineare le presenze nello store alla previsione dei flussi di vendita in un determinato periodo di programmazione (a titolo meramente esemplificativo, 8 settimane). In particolare, un *tool* globale di Ikea effet-

tua la previsione dei flussi di vendita nel periodo e determina conseguentemente il fabbisogno di lavoro: una volta generati tali dati, si procede automaticamente alla creazione dei turni necessari per rispondere alle esigenze di presidio. La peculiarità del sistema consiste nella possibilità, offerta a ciascun dipendente, di scegliere in via autonoma, nel periodo di programmazione, i turni in cui preferisce lavorare, che sono generati automaticamente da un sistema informatico.

Caso studio Apple

Per migliorare la conciliazione dei tempi di lavoro con le esigenze individuali dei lavoratori, l'azienda riconosce come valido strumento il contratto di lavoro a tempo parziale che, contestualmente, favorisce l'incremento occupazionale e risponde all'esigenza di maggiore flessibilità legata ai flussi di attività di vendita. In particolare, i lavoratori part-time potranno sottoscrivere clausole di flessibilità volte a modificare la collocazione temporale della loro prestazione lavorativa, non oltre 18 volte l'anno. Sempre in un'ottica di miglior gestione dell'organizzazione della forza-lavoro, l'azienda prevede l'implementazione di un sistema di flessibilità oraria per tutti i lavoratori a tempo pieno, che consenta di far fronte alle variazioni di intensità lavorativa nel periodo natalizio e di lancio di un nuovo prodotto e caratterizzato dal superamento dell'orario di lavoro contrattuale (40 ore) fino ad un massimo di 48 ore, nel limite di 8 settimane all'anno. Le ore aggiuntive (8 ore settimanali) vengono contabilizzate in una banca ore e convertite in riposi compensativi. L'azienda prevede, inoltre, un'implementazione di misure organizzative del lavoro attraverso le aperture domenicali.

Caso studio Conbipel

Le parti hanno mostrato grande capacità di ricomposizione del conflitto sul tema della riorganizzazione dei tempi di lavoro, nel quale l'esigenza di adeguarsi alla sfida delle aperture nel week-end per competere nel mercato di riferimento è stata affrontata tenendo conto delle esigenze di conciliazione dei tempi vita-lavoro del personale. Anche qui l'organizzazione mensile dei turni viene gestita in modo condiviso, secondo i principi di volontarietà e di rotazione. Viene inoltre 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 potranno essere fruite a blocchi di 4 o di 8, possono essere godute in aggiunta ai giorni di ferie e agli altri permessi retribuiti e possono essere sfruttate per prendersi cura di parenti fino al secondo grado di parentela. Viene ideata anche una banca ore etica, attraverso la quale i dipendenti potranno donare delle ore, tra quelle accantonate, utilizzabili da colleghi che ne abbiano esigenza per motivi ritenuti gravi.

4.4. Inclusione e diversità

CCNL

Il CCNL Terziario, distribuzione e servizi non tratta direttamente il tema dell'inclusione e della diversità. Indirettamente, tuttavia, su queste tematiche esercita una incidenza positiva il sistema del welfare bilaterale, i cui pilastri principali sono rappresentati dal fondo di previdenza complementare, ovvero il fondo c.d. Fonte il quale offre prestazioni pensionistiche, il fondo c.d. Est di assistenza sanitaria integrativa e il fondo c.d. Forte per la formazione continua. Il contratto istituisce inoltre una Commissione permanente per le pari opportunità. Le parti convengono sulla opportunità di realizzare, in attuazione delle disposizioni legislative europee e nazionali in materia, interventi che favoriscano parità di opportunità uomo-donna nel lavoro anche attraverso attività di studio e di ricerca finalizzate alla promozione e attivazione di azioni positive ai vari livelli contrattuali e di confronto (nazionale, territoriale, aziendale) a favore delle lavoratrici. Disposizioni che indirettamente determinano una disciplina inclusiva dei rapporti di lavoro nel settore sono quelle riguardanti permessi, aspettative e congedi connessi alla genitorialità o ad altre esigenze di cura del prestatore di lavoro e dei propri familiari. A titolo di esempio, il CCNL legittima il lavoratore a richiedere un periodo di aspettativa non retribuita di 30 giorni, frazionabile in due parti, durante il periodo di permanenza all'estero richiesto per l'incontro con il minore e per

gli adempimenti relativi alla procedura adottiva prima dell'ingresso del minore in Italia. Da segnalare infine la clausola del CCNL che esclude dall'obbligo di lavoro domenicale tutti i lavoratori che assistono portatori di handicap conviventi o persone non autosufficienti titolari di assegno di accompagnamento conviventi.

Contrattazione aziendale

Salvo casi eccezionali, anche la contrattazione aziendale nel settore della distribuzione non affronta direttamente le questioni dell'inclusione e della diversità, le quali sono in genere rimesse alle politiche di gestione delle risorse umane definite unilateralmente. Sono tuttavia molto diffuse negli integrativi aziendali previsioni volte a favorire una maggiore conciliazione vita-lavoro, in risposta a specifiche esigenze di cura della famiglia espresse dai dipendenti.

Caso studio Ikea

Ikea si impegna a stipulare delle convenzioni considerando le fasce d'età e le differenti situazioni di vita dei dipendenti, anche nell'ambito di: trasporti; generi alimentari/beni di uso primario; educazione/formazione; salute e servizi di sostegno per la famiglia. I dipendenti avranno quindi la possibilità di disporre di "pacchetti welfare *ad hoc*", scelti dagli stessi in base alle loro necessità e a quelle dei familiari. La volontà di creare un ambiente di lavoro inclusivo ha portato alla previsione di misure specifiche per far fronte a particolari esigenze connesse alla vita dei lavoratori. Tra queste, figurano: il congedo non retribuito in caso di gravi motivi familiari della durata di 2 settimane, fruibile durante la vita lavorativa del dipendente ed utilizzabile solamente con continuità; il congedo non retribuito in caso di episodi di *stalking* o di maltrattamenti familiari subiti dai lavoratori indipendentemente dal sesso, della durata di 6 mesi nell'arco della vita lavorativa e fruibile sia continuativamente che in modo frazionato in massimo due periodi di almeno 2 settimane; il permesso non retribuito per la nascita del nipote previsto per il giorno del parto o il seguente, a condizione che il lavoratore non abbia ferie o permessi maturati a disposizione; l'estensione dell'aspettativa non retribuita post maternità ai lavoratori padri. Inoltre, vengono estese le causali per la

richiesta di anticipazione del TFR: in particolare si potrà procedere in tal senso nel caso di acquisto o di affitto di una nuova abitazione a seguito di separazione dal coniuge o dal convivente, di grave danneggiamento della propria abitazione causato da calamità naturali e di spese pre-adoptive in caso di adozione internazionale.

Caso studio Metro

L'integrativo Metro istituisce una Commissione Azioni positive a cui è attribuito il compito di proporre iniziative e soluzioni volte a promuovere azioni di inclusione e valorizzazione delle diversità, anche nell'ambito dell'omonimo progetto aziendale denominato *Inclusion and Diversity*, e a monitorare le azioni del progetto *Active Ageing* avviato dall'azienda, finalizzato a supportare l'attività e le potenzialità dei collaboratori over 55. L'intesa prevede inoltre che, nell'ambito della disciplina sul lavoro domenicale, non saranno tenuti ad assicurare a prestazione i lavoratori rientranti nei seguenti casi: madri o padri affidatari di bambini di età fino al compimento del 6° anno; lavoratori che assistono portatori di handicap conviventi o persone non autosufficienti titolari di assegno di accompagnamento, conviventi; lavoratori portatori di handicap.

Caso studio Conbipel

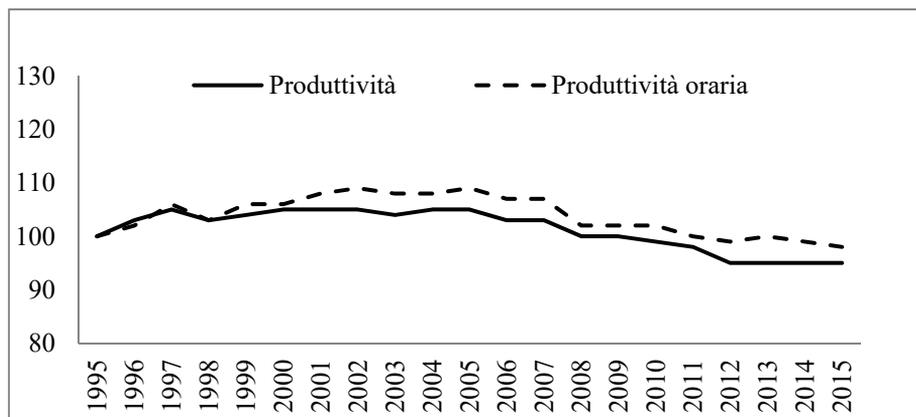
L'integrativo Conbipel prevede diverse misure di welfare che favoriscono un contesto lavorativo inclusivo. Per quanto riguarda la maternità e la paternità vanno sottolineate la possibilità di chiedere un turno che consenta di inserire in un asilo nido i propri figli, la possibilità di passare ad un orario part-time fino ai 6 anni di vita di questi ultimi, la possibilità di ottenere 12 mesi aggiuntivi di aspettativa non retribuita al termine dell'astensione facoltativa e un giorno di congedo ulteriore per i padri. Il tutto viene riconosciuto anche in caso di figli adottivi. Vi è anche una particolare attenzione ai lavori di cura per figli a carico con problemi di apprendimento e anziani non autosufficienti, dimostrata con la previsione di permessi aggiuntivi. Per quanto riguarda i problemi di salute l'accordo prevede da un lato l'esclusione dal computo degli eventi della carenza quelli più gravi, sia da un punto di vista quantitativo (ricoveri che superino i 9 giorni), sia da un punto di vista qualitativo, tramite

l'elencazione delle categorie che danno diritto a questo speciale trattamento. Inoltre le parti vogliono andare incontro ai bisogni di chi è affetto da problemi oncologici/degenerativi, attraverso una maggiore disponibilità di ore a disposizione, un comparto di 180 giorni più 180 giorni ed aiuti economici.

5. Servizio sanitario nazionale

Andamento della produttività del lavoro

Grafico 4 – Produttività del lavoro nel settore italiano della sanità (1995-2015) (1995=100)



Fonte: rielaborazione ADAPT su dati Eurostat (2016)

Assetti contrattuali e relazioni industriali nel settore

Il sistema delle relazioni sindacali nel comparto Sanità si pone l'obiettivo di contemperare l'interesse al miglioramento delle condizioni di lavoro e alla crescita professionale dei dipendenti valorizzando anche l'esigenza delle aziende di incrementare e mantenere elevata l'efficienza dei servizi erogati alla collettività. Al tal fine, il sistema di relazioni è articolato nei seguenti modelli relazionali (di cui i primi due con competenze negoziali): contrattazione collettiva a livello nazionale; contrattazione collettiva integrativa, che si svolge a livello di azienda o ente, sulle materie e

con le modalità indicate dal CCNL; concertazione, consultazione ed informazione (l'insieme di tali istituti realizza i principi della partecipazione che si estrinseca anche nella costituzione di Commissioni paritetiche); interpretazione autentica dei contratti collettivi.

Il CCNL del comparto Sanità appare piuttosto ordinato nella sua regolamentazione degli assetti contrattuali. Esso stabilisce, innanzitutto, che i contratti collettivi integrativi non possono essere in contrasto con vincoli e limiti risultanti dai contratti collettivi nazionali: in questo modo il CCNL esercita una funzione di *imperio* rispetto alla contrattazione di secondo livello, che non potrà operare in deroga ai vincoli e limiti posti dal CCNL, pena la nullità delle clausole difformi e la conseguente non applicazione. Per di più, si stabilisce che la contrattazione di secondo livello si svolge solo sulle “*materie stabilite*” dal CCNL di comparto, peraltro precisamente elencate. La stipula del contratto integrativo viene proceduralizzata dal CCNL poiché ne circoscrive gli ambiti di intervento attraverso l'elencazione di specifiche materie e di linee-guida generali. Infatti, le parti prevedono che, fermo restando il riconoscimento dell'autonomia contrattuale delle aziende ed enti nel rispetto dell'articolo 40 del decreto legislativo n. 165/2001, le Regioni entro 90 giorni dall'entrata in vigore del CCNL, previo confronto con le OO.SS. firmatarie, possono emanare linee generali di indirizzo per lo svolgimento della contrattazione integrativa nelle seguenti materie: utilizzo delle risorse aggiuntive regionali per la contrattazione integrativa ed, in particolare, quelle destinate all'istituto della produttività che dovrà essere sempre più orientata ai risultati in conformità degli obiettivi aziendali e regionali; realizzazione della formazione continua, comprendente l'aggiornamento professionale e la formazione permanente; metodologie di utilizzo da parte delle aziende ed enti di una quota dei minori oneri derivanti dalla riduzione stabile della dotazione organica del personale; modalità di incremento dei fondi in caso di aumento della dotazione organica del personale o dei servizi anche ad invarianza del numero complessivo di essa; prestazioni aggiuntive del personale infermieristico e tecnico di radiologia.

Entro 30 giorni dall'entrata in vigore del CCNL, se le Regioni esplicitamente dichiarino di non avvalersi della facoltà di emanare linee di indirizzo sulle materie sopra indicate, le stesse costituiscono oggetto delle relazioni sindacali aziendali, anche prima della scadenza dei 90 giorni previsti dal CCNL.

Attraverso la definizione di protocolli emanati in ciascuna Regione con le OO.SS. di categoria firmatarie del CCNL, il sistema di relazioni sindacali regionale si potrà occupare anche di argomenti relativi alle materie non contrattuali aventi riflessi sul rapporto di lavoro.

I contratti collettivi integrativi hanno durata pari a 4 anni per la parte normativa e 2 anni per quella economica e si riferiscono a tutti gli istituti contrattuali rimessi a tale livello da trattarsi in un'unica sessione negoziale, tranne per le materie che, per loro natura, richiedano tempi di negoziazione diversi, essendo legate a fattori organizzativi contingenti.

La contrattazione integrativa è sottoposta al controllo sulla compatibilità dei costi con i vincoli di bilancio. Il controllo è effettuato dal Collegio sindacale.

I contratti collettivi integrativi devono contenere apposite clausole circa tempi, modalità e procedure di verifica della loro attuazione. Essi conservano la loro efficacia fino alla stipulazione dei successivi contratti. Inoltre, le aziende o gli enti sono tenuti a trasmettere all'Aran il contratto integrativo, entro 5 giorni dalla sottoscrizione (cfr. articolo 46, comma 5, decreto legislativo n. 165/2001).

5.1. Retribuzione

Secondo le previsioni del CCNL, la retribuzione è corrisposta mensilmente, salvo quelle voci del trattamento economico accessorio per le quali la contrattazione integrativa prevede diverse modalità temporali di erogazione.

Il CCNL definisce la struttura della retribuzione, suddividendola nelle seguenti categorie: retribuzione mensile, che è costituita dal valore economico tabellare mensile previsto per la posizione iniziale di ogni categoria (A, B, C, D) nonché per i livelli economici Bs e Ds; retribuzione base mensile, che è costituita dal valore della retribuzione stabilite per singole fasce economiche; retribuzione individuale mensile, che è costituita dalla retribuzione base mensile, dal valore comune delle indennità di qualificazione professionale e da altri eventuali assegni personali o indennità in godimento a carattere fisso e continuativo comunque denominati, corrisposti per 13 mensilità; retribuzione globale di fatto annuale, che è costituita dall'importo della retribuzione individuale mensile per 12

mensilità, cui si aggiunge il rateo della 13^a mensilità per le voci che sono corrisposte anche a tale titolo nonché l'importo annuo della retribuzione variabile e delle indennità contrattuali percepite nell'anno di riferimento. Tuttavia, sono escluse le somme corrisposte a titolo di rimborso spese per il trattamento di trasferta fuori sede o come equo indennizzo.

Inoltre, il CCNL istituisce dei fondi che hanno funzione integrativa della retribuzione. In particolare, è prevista la costituzione di: un fondo finalizzato a compensare le prestazioni di lavoro straordinario necessarie per fronteggiare particolari situazioni di lavoro; un fondo finalizzato alla remunerazione di compiti che comportano oneri, rischi o disagi particolarmente rilevanti, collegati alla particolare natura dei servizi che richiedono interventi di urgenza (indennità di turno, reperibilità, per servizio notturno, festivo e festivo-notturno); un fondo finalizzato a remunerare particolari posizioni di lavoro, in relazione all'accresciuta professionalità e responsabilità dei dipendenti; infine, un fondo per la produttività collettiva per il miglioramento dei servizi e per il premio della qualità delle prestazioni individuali.

Caso studio Usl Umbria 2

Le parti firmatarie hanno introdotto un premio di risultato legato ad obiettivi generali e specifici. I primi si legano al miglioramento organizzativo, dato dalla partecipazione dei medici alle riunioni organizzative dei nuclei, per cui nel concreto si premiano i medici più assidui.

Gli obiettivi specifici, invece, si riferiscono alla sanità di iniziativa (25%), all'appropriatezza prescrittiva (20%), ai programmi di screening (25%) ed alle vaccinazioni (5%). Ciascun obiettivo specifico si suddivide a sua volta in ulteriori parametri più dettagliati. A titolo di esempio, la sanità di iniziativa è calibrata sull'appropriatezza nella gestione condivisa del paziente diabetico e nella gestione condivisa della BPCO; il parametro attinente ai programmi di screening è determinato alla percentuale di adesione ai vari programmi (mammografico, colon-retto e citologico); mentre il parametro delle vaccinazioni fa riferimento al superamento degli obiettivi minimi di copertura regionale.

Caso studio Istituto zooprofilattico sperimentale del Lazio e della Toscana M. Aleandri

Le parti hanno concordato un sistema premiante aziendale basato sul raggiungimento di due obiettivi: la performance organizzativa e la performance individuale.

La performance organizzativa è legata al raggiungimento di obiettivi generali legati al centro di responsabilità di appartenenza, quindi all'area funzionale in cui il personale interessato opera. I risultati sono valutati in tal caso da un organismo indipendente di valutazione, appositamente istituito.

La performance individuale poggia sul contributo del singolo nel raggiungimento degli obiettivi fissati preventivamente, e si basa su una valutazione finale del diretto responsabile del lavoratore, per mezzo di una apposita scheda di valutazione. Lo scopo, in particolare, è quello di valorizzare le competenze dei lavoratori: autonomia, capacità di apprendimento, *problem solving*, ecc.

L'importo premiale finale è poi parametrato e distribuito con riferimento alla categoria professionale del dipendente, quindi è eventualmente decurtato in ragione delle giornate di assenza del singolo dipendente.

Caso studio Azienda ospedaliera universitaria Policlinico Paolo Giaccone di Palermo

Le parti, in attuazione del relativo CCNL Sanità, hanno previsto un canale di progressione economica orizzontale per il personale assunto a tempo indeterminato, a patto che esso non abbia riportato sanzioni disciplinari più gravi del rimprovero scritto nei 2 anni precedenti. La progressione economica orizzontale, nello specifico, viene posta in essere tenendo conto dell'anzianità di servizio e della valutazione del diretto responsabile. Il diretto responsabile considera l'impegno e la qualità della prestazione individuale e, nel caso la progressione orizzontale comporti il passaggio all'ultima fascia di ciascuna categoria, si considerano altresì degli ulteriori criteri quali, ad esempio, l'iniziativa personale, l'impegno nei rapporti con l'utenza, il coinvolgimento nei processi aziendali e la capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi.

Caso studio Usl Toscana Centro

Il premio di risultato poggia sulla partecipazione alle riunioni di aggregazione funzionale territoriale (20%), su obiettivi di carattere individuale (48%), nonché su obiettivi di aggregazioni funzionali territoriali (32%). Gli obiettivi di carattere individuale, in particolare, riguardano la spesa farmaceutica pro capite per assistito, ove in base alla riduzione della stessa aumenta l'erogazione individuale. Ad esempio, a fronte di una riduzione della spesa del 15% si eroga il 100% della quota premiale, mentre, di contro, a fronte di un incremento della spesa superiore o uguale al 3% non si eroga alcuna quota. Per i medici a rapporto orario, invece, si utilizza il criterio del numero di confezioni di specialità medicinali prescritte per ricetta. Gli obiettivi di aggregazione funzionale territoriale, soppesati in relazione alla media aziendale, infine, e sempre a titolo di esempio, si legano alla spesa farmaceutica convenzionata pro capite per assistito, al numero di viste specialistiche per assistito, al numero di prestazioni di diagnostica e al tasso di ricovero per assistito.

5.2. Partecipazione e coinvolgimento

Come detto, il sistema delle relazioni sindacali nel comparto Sanità si pone l'obiettivo di promuovere le attività di concertazione, consultazione ed informazione per rendere effettiva la partecipazione dei lavoratori al governo del contratto collettivo. Questo obiettivo si estrinseca nella costituzione di Commissioni paritetiche, che hanno diverse competenze come meglio si dirà. Allo scopo di assicurare una migliore partecipazione del personale alle attività dell'azienda, il CCNL prevede la possibilità di costituire a richiesta, in relazione alle dimensioni dell'azienda e senza oneri aggiuntivi per la stessa, Commissioni bilaterali oppure Osservatori per l'approfondimento di specifiche problematiche, concernenti in particolar modo l'ambiente, l'igiene e la sicurezza sul lavoro, nonché l'organizzazione del lavoro in relazione: ai processi di riorganizzazione delle aziende; alla riconversione delle strutture sanitarie; alla disattivazione delle strutture sanitarie.

Tali organismi, ivi compreso il Comitato per le pari opportunità, hanno il compito di raccogliere dati relativi alle predette materie – che

l'azienda o ente è tenuto a fornire – e di formulare proposte in ordine ai medesimi temi. La composizione di questi organismi (che non hanno funzioni negoziali) è di norma paritetica e deve comprendere una adeguata rappresentanza femminile.

Anche in materia di telelavoro, il CCNL prevede che presso l'Aran è istituito un Osservatorio nazionale a composizione paritetica con la partecipazione di rappresentanti del Comitato di settore e delle OO.SS. firmatarie del contratto nazionale, con riunioni almeno annuali, per verificare l'utilizzo dell'istituto nel comparto e gli eventuali problemi.

Contrattazione aziendale

Caso studio Azienda ospedaliera universitaria Policlinico Paolo Giaccone di Palermo

Le parti hanno introdotto due organismi paritetici, uno per le pari opportunità, l'altro per il contrasto del fenomeno del mobbing. Il Comitato per le pari opportunità ha il compito di raccogliere i dati in materia e, nel concreto, contrastare, anche formulando proposte, gli ostacoli di ordine organizzativo che pregiudichino la carriera delle dipendenti. Il Comitato viene coinvolto nelle riunioni che riguardano tematiche come, esemplificativamente, la qualità dell'ambiente di lavoro, l'organizzazione dell'attività lavorativa e l'orario di lavoro, nonché l'adozione di azioni positive che servano a conseguire condizioni di pari opportunità (es. accessi, percorsi formativi, ecc.). Il Comitato paritetico sul fenomeno del mobbing è stato istituito con lo scopo di promuovere interventi organizzativi e di monitoraggio per la prevenzione del fenomeno. Questo Comitato partecipa alle sedute di contrattazione integrativa, quando incidenti sul tema, raccoglie dati e formula proposte.

5.3. Organizzazione del lavoro

Sul versante dell'organizzazione del lavoro, il CCNL prevede che il lavoro deve essere organizzato in modo da valorizzare il ruolo interdisciplinare dei gruppi e la responsabilità di ogni operatore nell'assolvimento dei propri compiti istituzionali. Il CCNL regola la distribuzione

dell'orario di lavoro improntandola in base a dei criteri di flessibilità, per rendere concreta una gestione flessibile dell'organizzazione del lavoro e dei servizi, in funzione di un'organica distribuzione dei carichi di lavoro. È previsto un orario di lavoro continuato ed articolato in turni laddove le esigenze del servizio richiedano la presenza del personale nell'arco delle 12 o 24 ore. Inoltre, è possibile il ricorso alla programmazione di calendari di lavoro plurisettimanali ed annuali con orari inferiori alle 36 ore settimanali. In tal caso, nel rispetto del monte ore annuale, potranno essere previsti periodi con orari di lavoro settimanale, fino ad un minimo di 28 ore e, corrispettivamente, periodi fino a 3 mesi all'anno, con orario di lavoro settimanale fino ad un massimo di 44 ore settimanali.

L'organizzazione dell'orario deve avere come obiettivo l'assicurazione, in caso di adozione di un sistema di orario flessibile, della presenza in servizio di tutto il personale necessario in determinate fasce orarie al fine di soddisfare in maniera ottimale le esigenze dell'utenza. Tuttavia, il CCNL prevede che occorre dare priorità nell'impiego flessibile, purché compatibile con la organizzazione del lavoro delle strutture, ai dipendenti in situazione di svantaggio personale, sociale e familiare e ai dipendenti impegnati in attività di volontariato ai sensi della legge n. 266/1991.

L'orario di lavoro viene determinato sulla base dei seguenti criteri: ottimizzazione delle risorse umane; miglioramento della qualità della prestazione; ampliamento della fruibilità dei servizi in favore dell'utenza particolarmente finalizzato all'eliminazione delle liste di attesa; miglioramento dei rapporti funzionali con altre strutture, servizi ed altre amministrazioni pubbliche; erogazione dei servizi sanitari ed amministrativi nelle ore pomeridiane per le esigenze dell'utenza.

Infine, in via sperimentale, nel rispetto dei principi generali di protezione, sicurezza e salute dei lavoratori e al fine di preservare la continuità assistenziale, il riposo consecutivo giornaliero può essere oggetto di deroghe tenendo conto delle necessità legate alla organizzazione dei turni e garantendo ai dipendenti un equivalente periodo di riposo per il pieno recupero delle energie psicofisiche o, in casi eccezionali in cui la concessione di tali periodi equivalenti di riposo compensativo non sia possibile per motivi oggettivi, a condizione che ai lavoratori sia accordata una protezione appropriata.

Caso studio Asl Torino 4

Le parti hanno introdotto, per la dirigenza medico-veterinaria della struttura, l'istituto della riserva ore, utilizzabile sì nel limite di 4 ore settimanali per attività non assistenziali, quindi di formazione e aggiornamento, ma altresì utilizzabili dall'azienda, nel limite di 30 minuti settimanali, per contribuire alla riduzione delle liste di attesa o per perseguire di obiettivi assistenziali di prestazione.

Da ultimo, le parti hanno introdotto una quota di orario negoziato. Esso, in aggiunta all'orario di lavoro ordinario, è finalizzato al raggiungimento di obiettivi di budget della struttura. Tali ore sono dunque funzionali al raggiungimento degli obiettivi del premio di risultato assegnato alla struttura e trovano compensazione con l'erogazione premiale stessa.

Caso studio Asl Roma 1

Le parti hanno convenuto che a fronte di eventi eccezionali o assenze impreviste si possa derogare la pausa minima di 11 ore consecutive di riposo, come da decreto legislativo n. 66/2003. Per tale eventualità, saranno garantiti riposi compensativi da fruire nel trimestre successivo, con recuperi frazionati o, a fronte di un minimo accumulo di ore, di un'intera giornata lavorativa. In questi casi, dunque, le ore eccedenti i limiti di legge non saranno retribuite a titolo di lavoro straordinario.

5.4. Inclusione e diversità

Rispetto all'inclusione, al recupero e alla gestione delle diversità che caratterizzano il capitale umano, il CCNL prevede alcune tutele a presidio di particolari soggetti. In materia di recupero e riabilitazione, allo scopo di favorire la riabilitazione e il recupero dei dipendenti a tempo indeterminato nei confronti dei quali sia stato accertato, da una struttura sanitaria pubblica o convenzionata in base alle leggi nazionali e regionali vigenti, lo stato di tossicodipendenza o di alcolismo cronico e che si impegnino a sottoporsi a un progetto terapeutico di recupero predisposto dalle predette strutture, il CCNL stabilisce le seguenti misure di garanzia: diritto alla conservazione del posto per l'intera durata del progetto di re-

cupero; concessione dei permessi giornalieri orari retribuiti nel limite massimo di 2 ore per la durata del progetto; riduzione dell'orario di lavoro con l'applicazione degli istituti normativi e retributivi previsti per il rapporto di lavoro a tempo parziale, limitatamente alla durata del progetto di recupero; assegnazione del lavoratore a compiti diversi da quelli abituali (solo quando tale misura sia individuata dalla struttura che gestisce il progetto di recupero come supporto della terapia in atto).

Sempre sul versante dell'inclusione, nell'ambito del diritto allo studio, il CCNL stabilisce che la contrattazione integrativa potrà prevedere ulteriori tipologie di corsi di durata almeno annuale per il conseguimento di particolari attestati o corsi di perfezionamento anche organizzati dall'Unione europea finalizzati alla acquisizione di specifica professionalità ed anche corsi di formazione in materia di integrazione dei soggetti svantaggiati sul piano lavorativo.

Relativamente alla gestione delle risorse che vogliono avanzare nella carriera candidandosi al passaggio di livello di inquadramento, il CCNL prevede che, qualora si renda necessaria una selezione tra più aspiranti allo stesso posto, l'azienda rispetti i seguenti criteri: situazione di famiglia (privilegiando il maggior numero di familiari a carico e/o se il lavoratore sia unico titolare di reddito); maggiore anzianità lavorativa presso la pubblica amministrazione; particolari condizioni di salute del lavoratore, dei familiari e dei conviventi stabili (anche la stabile convivenza, che è accertata sulla base della certificazione anagrafica presentata dal dipendente); presenza in famiglia di soggetti portatori di handicap.

Il CCNL prevede inoltre che la ponderazione dei criteri e la loro integrazione vengano definite in sede di contrattazione integrativa. Al secondo livello di contrattazione è affidata anche la facoltà di promuovere specifiche iniziative di formazione e riqualificazione, al fine di favorirne la ricollocazione e l'integrazione nel nuovo contesto organizzativo, anche in relazione al modello di classificazione vigente.

In materia di pari opportunità, il CCNL prende atto che l'articolo 21 della legge n. 183/2010 ha previsto l'istituzione di un Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, per la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni. Tale organismo sostituisce i Comitati per le pari opportunità e i Comitati paritetici sul fenomeno del mobbing. Pertanto, il CCNL riconosce l'intervento legislativo e disapplica le norme contrattuali che regolavano gli istituti, richiamando anche la direttiva in

materia emanata congiuntamente dal Ministro della pubblica amministrazione e l'innovazione e dal Ministro delle pari opportunità il 4 marzo 2011.

6. Comparazione

I settori in questione hanno registrato un trend della produttività più o meno stabile nel periodo che va dal 1995 al 2007. Dopo tale anno, la crisi che ha colpito l'intera economia mondiale si è rivalsa in tutti e quattro i settori produttivi italiani considerati. A risentirne di più sono stati in modo particolare il settore Distribuzione ed Automotive. Gli altri due ne hanno risentito in maniera contenuta per motivi tra loro differiti: la Sanità, essendo meno soggetta agli andamenti del mercato ed essendo legata soprattutto a politiche di economia pubblica, è rimasta stabile negli anni di riferimento. Il settore del turismo, invece, ha visto un incremento del numero di occupati maggiore della crescita del PIL. Successivamente, l'andamento della produttività sui vari settori ha preso strade diverse. La Sanità ha continuato a riscontrare stabilità accompagnata da un leggero calo a causa di politiche restrittive basate su tagli della spesa pubblica. Nel Turismo la produttività oraria si è stabilizzata mentre la produttività generale è notevolmente scesa: questo è dovuto dall'utilizzo di regimi di orario ridotto dovuti all'ingresso di aziende di grandi dimensioni più propense ad offrire determinate tipologie contrattuali piuttosto che altre. Nella Distribuzione, a seguito della liberalizzazione delle aperture domenicali e festive, si è riscontrata una crescita sostanziale del PIL ma che, in egual misura, rispecchia l'aumento del numero di occupati: la produttività, determinata dal rapporto tra i due fattori, non ha subito variazioni determinanti. Nel settore Automotive la produttività ha assistito ad un'evoluzione altalenante determinata in larga misura dagli andamenti del mercato del lavoro e dalla riduzione dell'orario di lavoro.

Assetti contrattuali e relazioni industriali

Si osserva una peculiare forma di decentramento contrattuale consistente nella specializzazione e in talune ipotesi frammentazione settoriale dei contratti nazionali. Si tratta in molti casi di un processo parallelo a

quello di disgregazione della rappresentanza datoriale, espressivo di una crisi della capacità di fare sintesi di interessi complessi e talvolta contrapposti (coordinamento orizzontale), nell'ambito di sistemi contrattuali che tradizionalmente hanno aggregato comparti merceologici tra loro molto eterogenei. A titolo di esempio, l'uscita dell'Angem dal contratto del Turismo e della Federdistribuzione dal contratto Confcommercio derivano da una incapacità di risolvere, a livello confederale, un conflitto di rappresentanza riguardante in larga parte il *cleavage* della dimensione aziendale e delle diversificate strategie di business di gruppi bene identificabili di aziende: nel caso della ristorazione collettiva la frattura si è consumata in ordine ai vincoli derivanti dalla clausola sociale sul cambio di appalto contenuta nel CCNL Turismo; nel caso della grande distribuzione organizzata in relazione alla posizione ondivaga della Confcommercio rispetto alla liberalizzazione delle aperture domenicali e festive. A questo sviluppo fisiologico della rappresentanza, espressivo del pluralismo sindacale e contrattuale che ha da sempre contraddistinto il sistema italiano di relazioni industriali, si affianca quello patologico e dirompente della c.d. contrattazione pirata, il quale peraltro solo in parte contribuisce alla specializzazione settoriale, essendo invero molti i contratti sottoscritti da organizzazioni minoritarie caratterizzati da una vocazione accentratrice dei diversi comparti economici. Entrambi i processi hanno innescato dinamiche di decentramento geografico oltreché settoriale, perché la minore rappresentatività dei soggetti firmatari, in un caso, o la loro vocazione a rappresentare gruppi di imprese sempre più omogenee, nell'altro, comportano una restrizione del bacino di rappresentanza che tende ad identificarsi con gli specifici territori in cui si radicano le associazioni datoriali alternative; oppure dove si sviluppano determinati tipi di servizi; o ancora dove si articolano distretti industriali che agglomerano specifiche tipologie di aziende che esprimono medesime istanze di diversificazione regolativa. Esemplicativi in tal senso sono gli accordi territoriali in deroga al sistema di classificazione del CCNL Terziario, distribuzione e servizi, sottoscritti tra il 2012 e il 2014 nel settore del c.d. marketing operativo dall'Anasfim e dalle federazioni di Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil in talune Province/Regioni d'Italia. Per altro verso, il contratto collettivo di gruppo, in alcune importanti realtà produttive, si è affermato come terzo livello contrattuale. L'analisi dei contenuti della contrattazione di secondo livello consegna il dato di una sostanziale complementarità dei contratti

aziendali rispetto alla contrattazione di ambito nazionale: solo nel 3% delle osservazioni i contratti aziendali risultano alternativi al CCNL. Si tratta di alcune aziende metalmeccaniche dell'indotto Fiat, le quali firmano comunque intese integrative di un contratto collettivo di primo livello, cioè il CCSL di FCA. Non mancano casi di accordi aziendali formalmente sottoscritti al di fuori del CCNL, ma che di fatto si configurano come contratti integrativi, essendo il contratto di settore comunque preso a riferimento per la definizione dei trattamenti normativi ed economici i cui contenuti sono di norma migliorativi.

Retribuzione

I fattori che influenzano maggiormente le dinamiche retributive sono il tasso di inflazione, le dinamiche occupazionali, la produttività settoriale e gli indicatori macro-economici. Non incidono tutti in egual modo bensì variano da settore a settore. Qualità, produttività, redditività ad efficienza sono fattori devoluti principalmente al livello aziendale. La stagione dei rinnovi del 2016, in particolare, ha messo in luce non pochi segnali di erosione della capacità delle parti sociali di stabilire e far rispettare regole comuni, specie di carattere procedurale, applicabili a tutti i settori produttivi. Il riferimento, in particolare, è alle modalità di determinazione degli incrementi retributivi e più in generale alla funzione attribuita dalle diverse categorie al CCNL. In una prima fase, influenzata dal contesto di crisi economica, si è registrata nei comparti dell'industria una tendenza verso il decentramento e la flessibilizzazione della struttura salariale nazionale, con il trasferimento di quote di aumenti retributivi al secondo livello contrattuale cui, in alcuni casi, è stato consentito di differire le tranches di aumento dei minimi tabellari (es. CCNL Metalmeccanici). Una svolta significativa in tal senso si è avuta con il rinnovo 2016 del CCNL Metalmeccanici: a fronte del mancato incremento dei minimi tabellari, posticipato all'esito di valutazioni sull'andamento dell'inflazione effettuate a consuntivo, le parti hanno concordato l'attivazione di piani di c.d. "*flexible benefits*". Al di fuori del sistema confindustriale, l'accordo interconfederale 24 novembre 2016 tra Confcommercio, Cgil, Cisl e Uil ha segnato invece il superamento del binomio contrattazione aziendale-produttività del lavoro, che è stato il *fil rouge* degli accordi interconfederali sottoscritti dal 2009 in avanti. Le parti senza indugi assegnano al CCNL il ruolo di

principale istituzione di governo dei mercati del lavoro e dei sistemi produttivi afferenti al sistema di rappresentanza Confcommercio anche in chiave di incremento della produttività del lavoro. Le disposizioni dell'accordo che seguono sono coerenti con questa visione e definiscono una articolazione del sistema di relazioni sindacali e contrattuale che, pur riconoscendo ampi spazi di autonomia alla contrattazione decentrata, ruota attorno al CCNL. Oltre a ribadire la competenza della contrattazione di categoria nel definire previsioni in materia di flessibilità e produttività immediatamente esigibili per le aziende, l'intesa segna anche il superamento dell'IPCA quale unico parametro per la determinazione degli incrementi economici. Da ora in avanti i CCNL del sistema Confcommercio prenderanno a riferimento anche le dinamiche macroeconomiche e gli andamenti del relativo settore, individuando altresì elementi oggettivi e condivisi per la valutazione, all'interno della vigenza, degli aumenti retributivi alla luce dell'andamento dei predetti parametri. Mentre il CCNL stabilisce i minimi tabellari retributivi, la contrattazione aziendale, nella prassi, rappresenta la fonte di incrementi retributivi, in maniera fissa o variabile, e delle politiche di welfare interne. Anche in tale ambito si assiste a differenze sostanziali di tipo settoriale. Nella distribuzione, gli incrementi retributivi della contrattazione aziendale sono calcolati in genere sul fatturato. Nel turismo, il premio di risultato avverte complessità nell'effettiva efficienza del lavoratore, in quanto non direttamente riconducibile alla sua performance bensì ad altri fenomeni come i flussi turistici. Al contrario nel settore Automotive vengono utilizzati in maniera limitata gli strumenti variabili di risultato e in maniera più predominante premi fissi e superminimi collettivi.

Partecipazione e coinvolgimento

I contratti nazionali prevedono l'istituzione di organi quali Commissioni paritetiche ed enti bilaterali al fine di gestire i conflitti di diritto riguardanti l'applicazione e l'interpretazione del contratto collettivo. In base ai settori di appartenenza, essi possono svolgere funzioni diverse. Nella Sanità essi approfondiscono specifiche problematiche, concernenti in particolar modo l'ambiente, l'igiene, la sicurezza sul lavoro, nonché l'organizzazione del lavoro attinente ai processi di riorganizzazione aziendale come la conversione e la disattivazione di strutture sanitarie.

Anche nel settore Turismo esiste una Commissione tecnica sulla sicurezza sul lavoro che esamina i compiti affidati alle parti sociali in materia. In più il CCNL prevede Commissioni paritetiche territoriali che si occupano di controversie collettive e individuali sul lavoro. Nel settore Automotive, invece, hanno competenze in materia di studio, ricerca, formazione professionale, pari opportunità e immigrazione. La partecipazione e il coinvolgimento nella contrattazione aziendale è declinata in maniera ridotta rispetto ai riferimenti del CCNL. Unica eccezione è il settore metalmeccanico dove la partecipazione organizzativa è la materia più contrattata dopo il salario. Nel merito, gli integrativi disciplinano clausole a contenuto migliorativo rispetto alle norme di legge con riferimento ai diritti di informazione e consultazione a livello di unità produttiva. Inoltre, diverse intese istituiscono e regolano Commissioni paritetiche con funzioni specifiche (es. formazione, salute e sicurezza, pari opportunità).

Organizzazione del lavoro

Un argomento che viene spesso affrontato è la flessibilizzazione del lavoro, ossia interventi che mirano alla redistribuzione dell'orario su turni o a schemi di turnazione. Il tema, che accomuna i diversi settori, tuttavia è motivato da esigenze produttive differenti. Nel Turismo, considerando il fattore stagionale della produttività e al fine di incentivare la continuità e il prolungamento del rapporto di lavoro, le parti hanno deciso di adottare una particolare disciplina dell'orario medio. Infatti, nei periodi di minor attività, la durata dell'orario settimanale medio viene ridotta; le ore in difetto vengono compensate, nelle settimane successive al periodo di riferimento, con maggiori prestazioni. Nei periodi invece di maggior attività, la durata media dell'orario verrà aumentata, senza corresponsione della relativa retribuzione per straordinario e, onde compensare tale aumento orario, nelle settimane successive verranno concessi riposi di durata equivalente. Nella Sanità il lavoro flessibile è utile per rendere concreta una gestione flessibile dell'organizzazione del lavoro e dei servizi, in funzione di un'organica distribuzione dei carichi di lavoro. Il settore implica la presenza in servizio di tutto il personale necessario in determinate fasce orarie al fine di soddisfare in maniera ottimale le esigenze dell'utenza. Il settore metalmeccanico presenta invece una connessione più diretta con la produttività. Il riferimento, in particolare, è alla disci-

plina di specifici schemi di turnazione, previsti per specifiche tipologie di aziende, alla disciplina di alcune modulazioni orarie che consentono di allineare l'organizzazione oraria all'andamento della produttività, nonché alle possibilità di utilizzo diretto di alcuni istituti necessari per far fronte a esigenze di produttività. Misure di contrasto alle forme anomale di assenteismo sono riscontrabili nel settore Automotive e Distribuzione.

Inclusione e diversità

In merito alla gestione delle diversità che caratterizzano il capitale umano, i CCNL prevedono alcune tutele a presidio di particolari soggetti. Un fattore comune in tutti i settori sono le azioni a favore della genitorialità. Citandone alcune, troviamo le azioni a vantaggio della maternità come congedi, part-time *post partum*, conservazione del posto, permessi per l'affidamento e aspettative. Altro fattore comune sono le azioni a favore delle pari opportunità verso le lavoratrici come le Commissioni paritetiche (viste precedentemente). Esse si occupano di limitare fenomeni discriminatori in ambito occupazionale e prevenire atti comportamentali di mobbing. Le necessità e le differenze sul mercato del lavoro a livello settoriale comportano, tuttavia, una diversificazione anche nel campo delle tutele. Nel Turismo, visto il fenomeno in crescita dell'occupazione di stranieri, il contratto collettivo promuove forme di integrazione quali iniziative finalizzate alla formazione, l'assistenza sul rinnovo dei permessi di soggiorno e traduzione in lingua straniera (inglese, francese, tedesco, spagnolo, arabo, rumeno) di una sintesi dei principali diritti e doveri dei lavoratori. Simile è l'intervento svolto dal CCNL Metalmeccanici per aver previsto una Commissione per l'integrazione dei migranti formata da rappresentanti sindacali e datoriali, con lo scopo di individuare iniziative dirette a promuovere presso le aziende l'integrazione e la comprensione culturale dei lavoratori migranti. Nel settore della sanità sono presenti, invece, assistenze e tutele sanitarie a favore di soggetti "deboli". In presenza di soggetti con tossicodipendenza o alcolismo cronico sottoposti a un progetto terapeutico di recupero, è prevista la conservazione del posto, la concessione di permessi e la riduzione dell'orario di lavoro.