

### Sezione III

## **STRUTTURA E CONTENUTI DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA AZIENDALE**

SOMMARIO: *Descrizione dell'insieme di contratti aziendali e quadro di sintesi.* – 1. Sistemi di relazioni industriali, contrattazione collettiva e partecipazione. – 1.1. Struttura, efficacia ed esigibilità della contrattazione collettiva. – 1.2. Sistema di relazioni industriali e bilateralità. – 2. Organizzazione del lavoro. – 2.1. Inquadramento, mansioni e sviluppo professionale. 2.2. Mobilità geografica. – 2.3. Orario di lavoro. – 2.3.1. Regimi di orario flessibile. – 2.4. Modalità organizzative del lavoro. – 3. Mercato del lavoro e appalti. – 3.1. Flessibilità in ingresso. – 3.2. Flessibilità in uscita. – 3.3. Appalti. – 4. Benessere organizzativo, ambiente e qualità del lavoro. – 4.1. Welfare. – 4.2. Salute e sicurezza. – 4.3. Responsabilità sociale d'impresa e codici di condotta. – 4.4. Tecnologie. – 5. Politica salariale. – 5.1. Erogazioni in cifra fissa. – 5.2. Migliorazioni e indennità varie. – 5.3. Retribuzione variabile. – 5.4. Misure di riduzione del costo del lavoro.

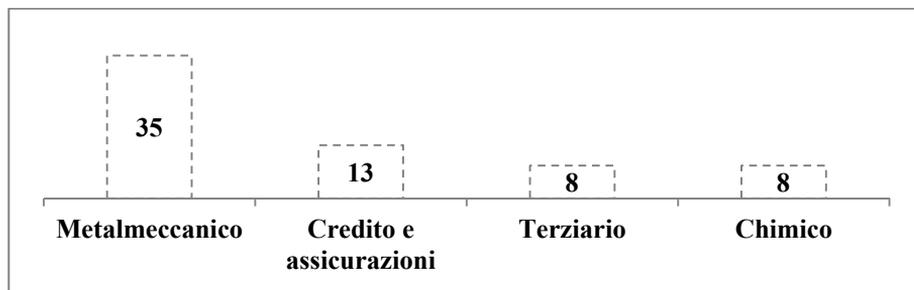
### ***Descrizione dell'insieme di contratti aziendali e quadro di sintesi***

La presente analisi è svolta su un insieme di quattrocento contratti integrativi aziendali sottoscritti nell'anno 2017 <sup>(1)</sup>. I settori maggiormente rappresentati nell'insieme di contratti sono: Metalmeccanico (35%); Credito e assicurazioni (13%); Terziario (8%); Chimico (8%); Alimentare (6%); Comunicazione (4%).

---

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

Grafico 1 – Distribuzione settoriale dei contratti aziendali (%)

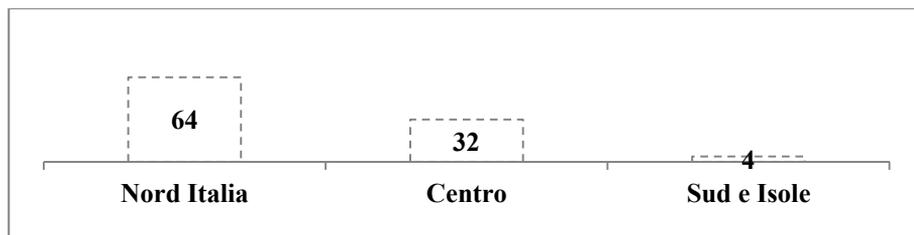


Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

### *Distribuzione geografica dei contratti*

La distribuzione geografica dei contratti conferma una netta prevalenza di accordi siglati nelle Regioni del Nord Italia (64%), seguiti dalle intese sottoscritte nelle Regioni del Centro (32%) e nella macro-area Sud e isole (4%).

Grafico 2 – Distribuzione geografica dei contratti aziendali (%)



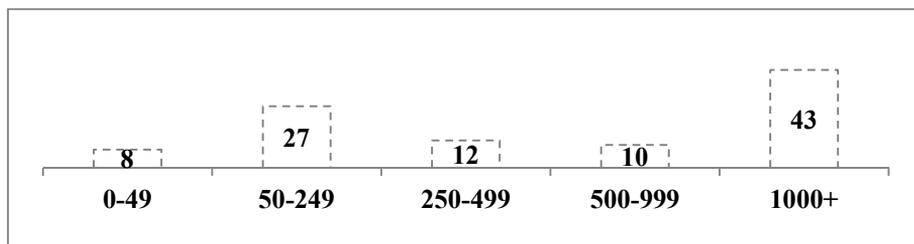
Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

### *Dimensione aziendale*

La maggior parte dei contratti riguarda aziende di grandi dimensioni, solitamente multinazionali, che occupano oltre 1.000 lavoratori (43%). Per il resto, l'8% delle intese risulta sottoscritto in aziende con meno di 49 dipendenti; il 27% in imprese tra i 50 e i 249 dipendenti; il 9% in im-

prese tra i 250 e i 499 dipendenti; mentre l'8% in imprese tra i 500 e i 999 dipendenti.

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

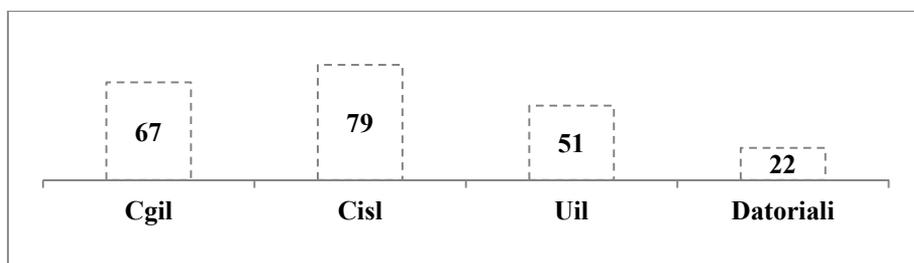


Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

### *Parti firmatarie*

Il 22% dei contratti analizzati è firmato con l'assistenza delle organizzazioni datoriali di riferimento. Sul versante sindacale, le OO.SS. che hanno sottoscritto il maggior numero di accordi sono le federazioni settoriali della Cisl (79%), seguite dalle federazioni settoriali della Cgil (67%), della Uil (51%) e dell'Ugl (9%).

Grafico 4 – Organizzazioni firmatarie (%)



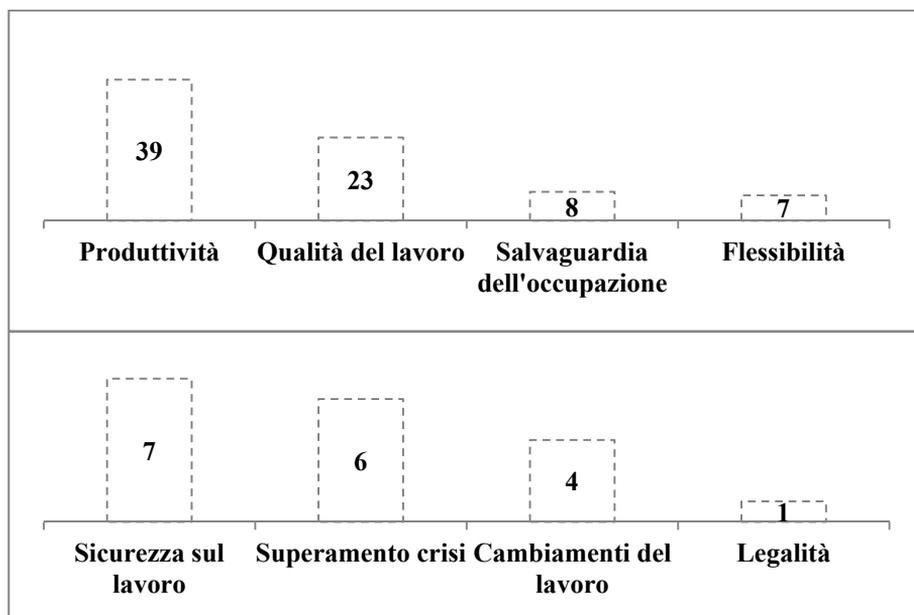
Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

### *I punti chiave dell'analisi*

L'analisi degli accordi del 2017 conferma il carattere integrativo e migliorativo della contrattazione aziendale rispetto ai CCNL. La portata de-

rogatoria della contrattazione aziendale è limitata allo 0,5% delle intese analizzate. Le parole chiave delle premesse degli accordi sono: produttività (39%), qualità del lavoro (23%), salvaguardia dell'occupazione (8%), flessibilità (7%), sicurezza sul lavoro (7%), superamento della crisi (6%), cambiamenti del lavoro (4%), legalità (1%).

Grafico 5 – Obiettivi negoziali richiamati nelle premesse degli accordi (%)

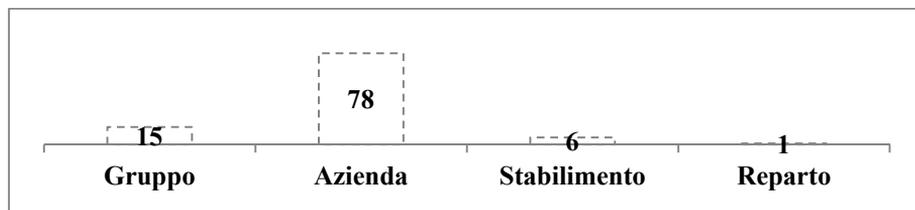


Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

### *Assetti contrattuali e relazioni industriali*

Il livello aziendale di contrattazione è quello che registra il maggior numero di accordi (78%), seguito dal livello di gruppo (15%), di stabilimento (6%) e di reparto (1%).

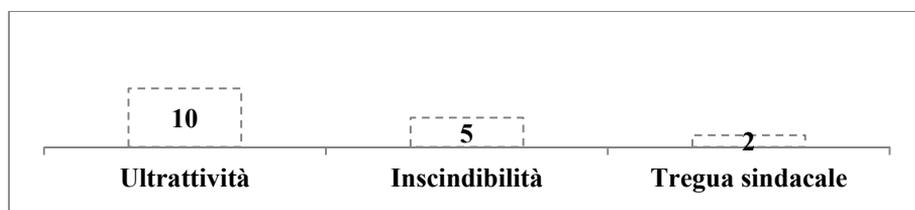
Grafico 6 – Livelli della contrattazione aziendale (%)



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

La durata degli accordi aziendali analizzati si presenta piuttosto eterogenea. Complessivamente, si rinvencono intese che, sulla scorta delle indicazioni contenute negli accordi interconfederali di riferimento, prevedono una durata triennale, intese che si discostano dalle indicazioni degli accordi interconfederali prevedendo una durata superiore ai 3 anni, e intese che prevedono una durata inferiore ai 3 anni. In particolare, le intese che si concentrano su singole materie o istituti tendono ad avere una durata minore, da qualche mese a poco più di un anno, come nel caso dell'introduzione in via sperimentale di nuove modalità di svolgimento della prestazione lavorativa e di orario di lavoro, o una durata non specificata, quindi a tempo indeterminato, come nei casi dell'installazione di sistemi di videosorveglianza e della definizione delle disposizioni relative agli studenti in alternanza scuola-lavoro.

Grafico 7 – Efficacia ed esigibilità dei contratti (%)

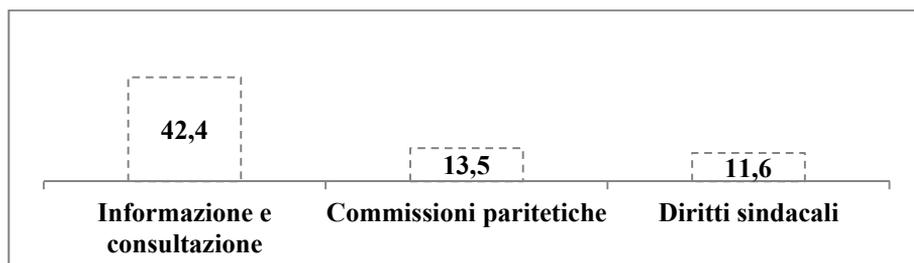


Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

Clausole di ultrattività si rinvencono in alcuni dei contratti analizzati, la cui efficacia si estende quindi anche dopo la scadenza dei termini di durata, qualora i rinnovi non siano immediati. Sono altresì riscontrabili,

nella contrattazione aziendale del 2017, clausole di tregua sindacale e procedure di raffreddamento del conflitto, clausole di inscindibilità dei contenuti negoziali e, seppure con minor frequenza, disposizioni relative alle procedure di rinnovo.

Grafico 8 – Sistema di relazioni industriali (%)



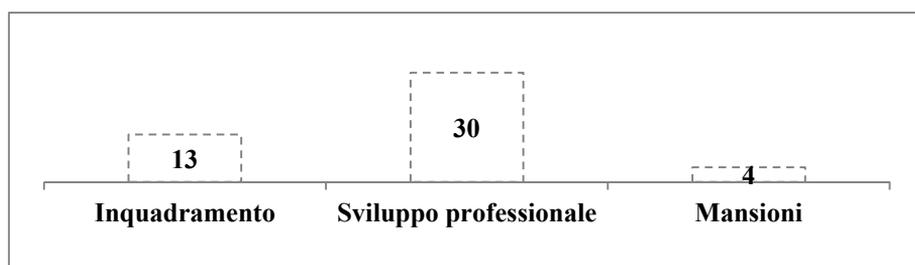
Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

Diverse intese regolano le procedure e i diritti di informazione e consultazione a livello di gruppo, azienda o di singola unità produttiva. Spesso tali disposizioni sono anticipate da dichiarazioni circa l'importanza di un sistema di relazioni industriali di tipo partecipativo, di una informazione e una consultazione tempestive e di un dialogo costruttivo tra le parti, al fine di accrescere la competitività sul mercato, affrontando congiuntamente le tematiche di cambiamento e le eventuali ricadute sulle condizioni e l'organizzazione del lavoro. Dall'analisi dei contenuti contrattuali emerge una varietà di Commissioni paritetiche istituite *ad hoc* nelle diverse realtà aziendali. Particolarmente diffuse risultano le Commissioni competenti per la formazione, il welfare, l'invecchiamento attivo e le pari opportunità, il monitoraggio dei premi di risultato, la sicurezza sul lavoro e l'efficienza del processo produttivo. Risultano in crescita rispetto agli anni passati le disposizioni che introducono sistemi e modalità di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nella organizzazione del lavoro. Tra questi, si distinguono principalmente sistemi volti ad incentivare la presentazione di proposte innovative da parte dei dipendenti e gruppi di lavoro nei quali i dipendenti sono chiamati a collaborare direttamente con i responsabili aziendali allo sviluppo dell'impresa.

### *Inquadramento, sviluppo professionale e mansioni*

Dove normate (30% delle intese), crescita professionale e formazione sono considerate fattori strategici ai fini della competitività dell'azienda. Le disposizioni in materia riguardano cinque tipi di misure: la pianificazione dei percorsi formativi (solitamente con il coinvolgimento della RSU o delle OO.SS. territoriali), l'istituzione di organismi paritetici, i contenuti (anche inerenti alle tecnologie digitali e all'*Industry 4.0*) e le modalità di svolgimento delle attività formative (accanto alle modalità tradizionali, emergono le possibilità di e-learning e la costituzione di Academy aziendali), il loro finanziamento (spesso tramite i fondi interprofessionali per la formazione continua) e la loro certificazione (ad esempio, tramite libretti formativi individuali).

Grafico 9 – Sviluppo professionale, inquadramento del personale e mansioni (%)



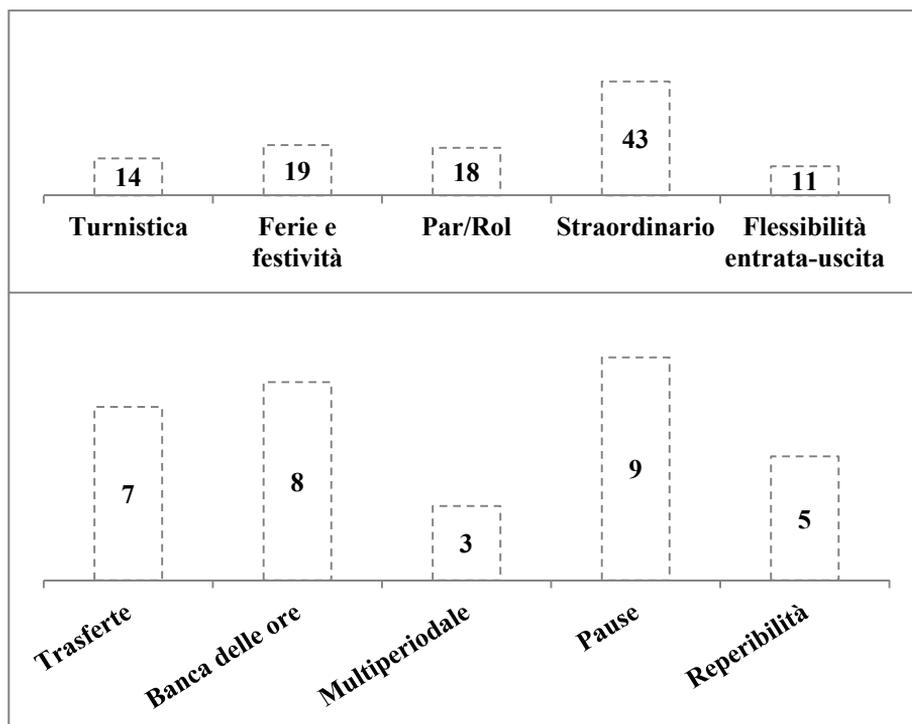
Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

In crescita rispetto ai precedenti Rapporti, gli interventi della contrattazione aziendale sul tema della classificazione e inquadramento del personale (13% delle intese) riguardano alternativamente previsioni di carattere procedurale (come la pianificazione di incontri tra RSU/OO.SS. e azienda sull'aggiornamento delle declaratorie) o, in misura minore, vere e proprie modifiche ai sistemi classificatori (come l'introduzione di nuove figure professionali). In molti casi, l'assegnazione ad un livello di inquadramento superiore è subordinata alla conclusione di un iter formativo e alla valutazione sullo stato di acquisizione delle relative competenze.

### *Orario di lavoro*

Presente nel 42% dei contratti, la disciplina dell'orario di lavoro è in genere orientata alla definizione congiunta dell'orario normale di lavoro, della durata e distribuzione delle pause durante la giornata, dell'orario straordinario e del lavoro domenicale, nonché alla programmazione dei giorni di ferie e delle chiusure aziendali, alla regolamentazione della fruizione individuale dei permessi retribuiti e alla pianificazione degli schemi di turnazione e degli strumenti di gestione flessibile dell'orario di lavoro (come l'orario plurisettimanale o multiperiodale, la banca delle ore e la flessibilità in entrata e in uscita), di norma in funzione di esigenze espresse dalla direzione d'azienda.

Grafico 10 – Istituti dell'orario di lavoro (%)

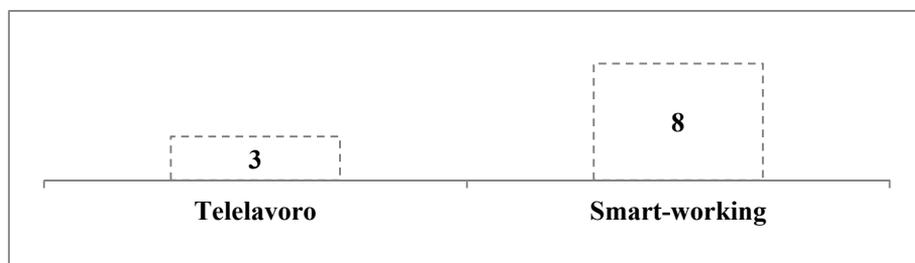


Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

### *Modalità organizzative del lavoro*

In maniera non dissimile a quanto stabilito per il telelavoro, la contrattazione aziendale individua nello strumento dello *smart working* una diversa modalità di esecuzione della prestazione lavorativa che, pur interpretando la portata innovativa dei cambiamenti in corso nel mondo del lavoro alla luce delle evoluzioni tecnologiche, non modifica la tipologia del rapporto di lavoro, gli obblighi e doveri dei dipendenti e il relativo assoggettamento al potere direttivo, di controllo e disciplinare esercitato dall'azienda. Lo *smart working* è generalmente introdotto in via sperimentale per finalità differenti (come la modernizzazione dell'organizzazione del lavoro o una miglior conciliazione vita-lavoro per i dipendenti) e assoggettato al monitoraggio e alla verifica congiunta da parte dei responsabili aziendali e delle rappresentanze sindacali, anche nell'ambito di Commissioni paritetiche.

Grafico 11 – Telelavoro e *smart working* (%)

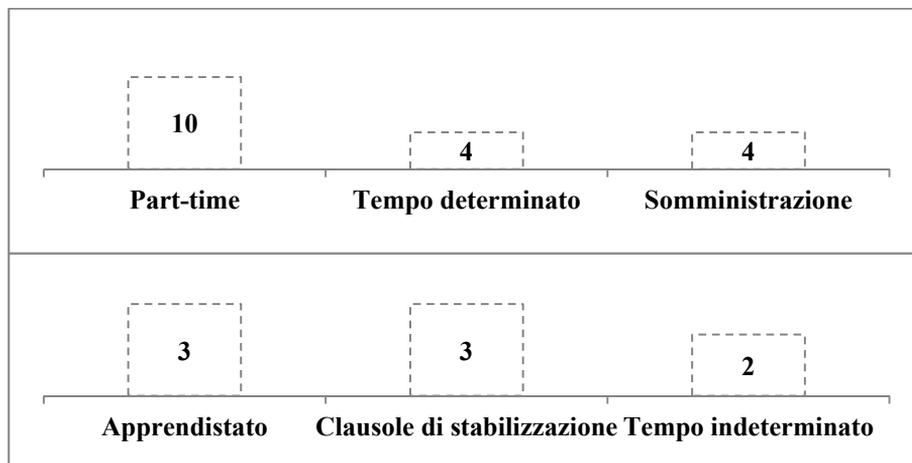


Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

### *Mercato del lavoro*

In materia di mercato del lavoro, la contrattazione aziendale interviene prevalentemente sulla disciplina delle tipologie contrattuali, integrando o modificando gli standard di legge. Sebbene venga complessivamente sancita la centralità del contratto a tempo indeterminato, talune intese valutano positivamente il ricorso a forme contrattuali più flessibili (es. contratti a termine e somministrazione a tempo determinato) per meglio rispondere ad esigenze contingenti del mercato.

Grafico 12 – Tipologie contrattuali (%)



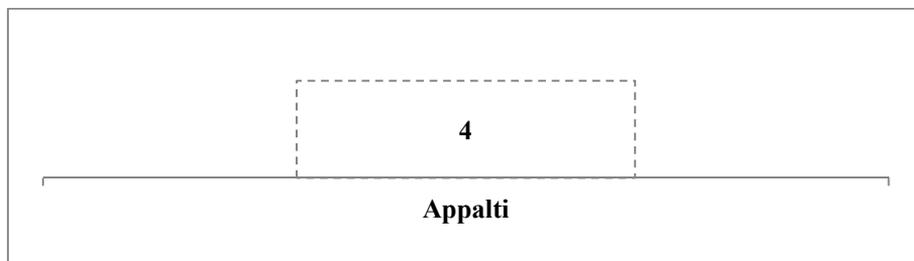
Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

Diversi accordi attribuiscono alle esperienze di tirocinio e ai percorsi di alternanza formativa un ruolo importante al fine di valutare ulteriori opportunità di collaborazione tra i giovani e l'azienda, nonché di contribuire all'obiettivo più generale di una maggiore occupabilità delle nuove generazioni sul mercato. Gli ultimi interventi del legislatore orientati ad una maggiore flessibilità in uscita hanno portato alcune aziende, su probabile sollecitazione del sindacato, a formalizzare un iter procedurale di maggior tutela in caso di licenziamento individuale e altre ad estendere l'applicazione del tradizionale regime di tutela *ex* articolo 18 anche agli assunti in data successiva al 7 marzo 2015 (giorno di entrata in vigore del *Jobs Act*).

### *Appalti*

Per quanto concerne la disciplina dell'appalto, si segnalano diverse intese in base alle quali le aziende si impegnano ad effettuare maggiori controlli interni rispetto alle attività appaltate, al fine di impedire fenomeni di irregolarità e illegalità, nonché di garantire il pieno rispetto delle norme di legge e di contratto.

Grafico 13 – Appalti (%)

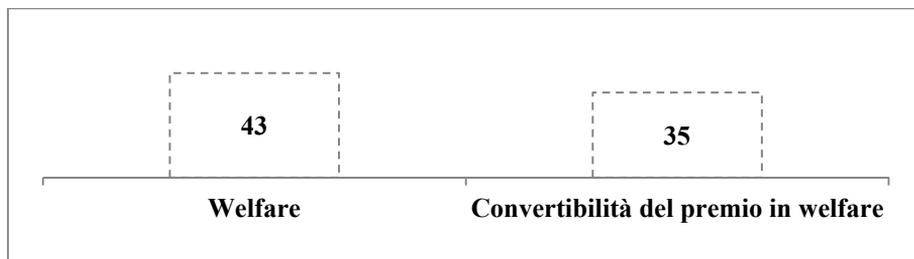


Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

### *Welfare*

La materia del welfare registra una frequenza contrattuale in netto aumento rispetto al Rapporto 2016: dal 29% al 43% delle misure ascrivibili a questa macro-area; dal 28% al 35% delle clausole di c.d. welfarizzazione del premio di risultato. Molti tuttavia i casi in cui l'accordo aziendale si limita a rimandare ai piani di welfare definiti unilateralmente o comunque al di fuori delle dinamiche di scambio negoziale (es. Fiat Chrysler Automobiles – FCA). In effetti, dal punto di vista qualitativo, le misure di welfare restano limitate alle previsioni di permessi e congedi per la conciliazione vita-lavoro, alla quantificazione dei contributi connessi ai fondi di previdenza e assistenza sanitaria integrativa, alle agevolazioni per trasporti, asili nido e borse di studio.

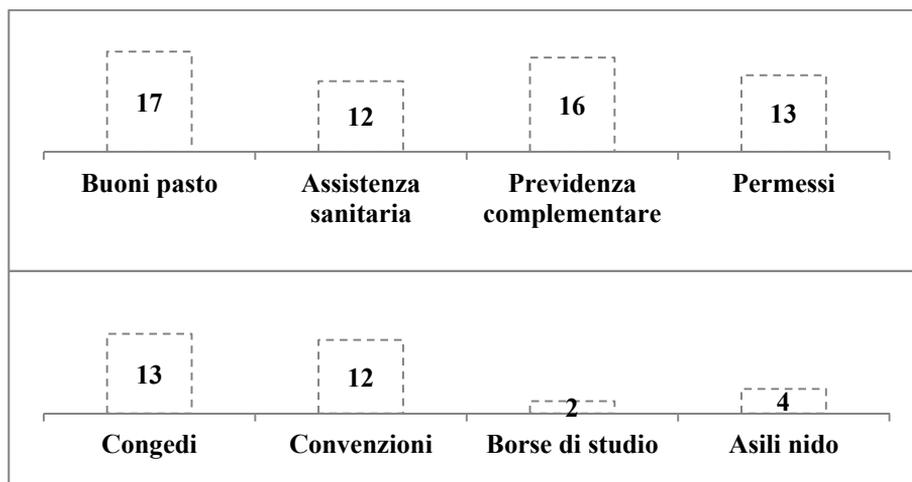
Grafico 14 – Frequenza della materia del welfare nella contrattazione aziendale (%)



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

Al fine di contribuire al benessere del lavoratore in quanto persona, la contrattazione aziendale interviene in tema di assistenza sanitaria e previdenza integrativa generalmente richiamando il rispetto di quanto previsto dal CCNL di riferimento, ovvero attraverso interventi integrativi del monte contributivo da destinare ai relativi fondi. Diversi accordi introducono polizze assicurative nei casi di non autosufficienza, morte o invalidità permanente; riconoscono ai lavoratori un budget di spesa, spesso denominato “conto welfare”, attraverso il quale godere in maniera personalizzata di servizi diversificati, tendenzialmente elencati all’articolo 51 TUIR; ampliano le casistiche per la fruizione anticipata del TFR.

Grafico 15 – Istituti del welfare nella contrattazione aziendale (%)



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

Con riferimento alla conciliazione vita-lavoro, dall’insieme di accordi analizzati emergono varie tipologie di congedi e permessi (retribuiti e non), concessi in ragione di diverse casistiche (es. assistenza ai famigliari, visite mediche, sostegno alla genitorialità, attività di volontariato, motivi di salute, percorsi di protezione successivi a episodi di violenza di genere, ecc.). Spiccano altresì soluzioni per una maggiore flessibilità oraria a favore del lavoratore (es. banca delle ore, conversione del contratto di lavoro da full-time a part-time, ecc.).

### *Tecnologie*

Nella contrattazione aziendale del 2017, sono diverse le disposizioni riguardanti l'installazione di sistemi di videosorveglianza e/o videoregistrazione e di apparecchiature di rilevamento satellitare. Accanto a patteggiamenti che in linea con l'articolo 4 Stat. lav. (così come modificato dal *Jobs Act*) confermano la possibilità di utilizzare le immagini e le informazioni raccolte a tutti i fini connessi al rapporto di lavoro, si riscontrano casi in cui sono vietati, per il tramite degli impianti audiovisivi installati, gli accertamenti sulla diligenza dei lavoratori e l'adozione di provvedimenti disciplinari.

Grafico 16 – Controlli a distanza, digitalizzazione e nuove tecnologie (%)



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

Si rileva una crescente attenzione, nell'ambito della contrattazione aziendale, ai temi di *Industry 4.0* e della digitalizzazione. In tal senso, aumentano le disposizioni riguardanti l'introduzione di nuove tecnologie e l'esigenza di sviluppare algoritmi e reti neurali per un'elaborazione dinamica e progressiva delle informazioni, al fine di contribuire a un miglior funzionamento delle macchine e di rispondere in maniera più efficiente alle richieste dei clienti. Temi correlati a questi cambiamenti sono i seguenti: *Cyber Security*, organizzazione del lavoro, professionalità e privacy.

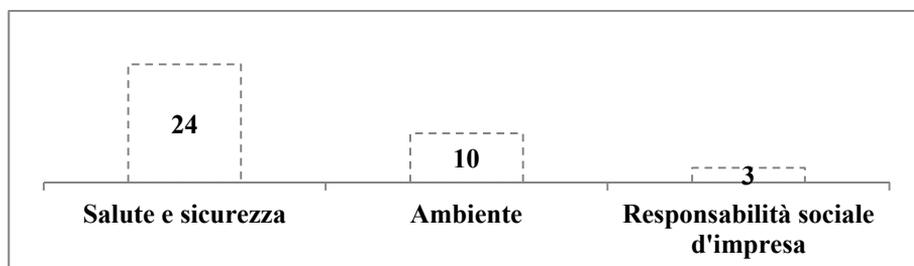
### *Salute, sicurezza e ambiente*

Si riscontra la presenza diffusa di clausole di rendicontazione delle politiche aziendali in materia di salute e sicurezza. A tal proposito, oltre a

prevedere momenti di informazione e confronto con le rappresentanze sindacali, le parti non mancano di sottolineare come proprio la partecipazione dei lavoratori e la collaborazione tra azienda e sindacati siano aspetti cruciali per il successo delle iniziative in questi ambiti.

Tra le attività menzionate, spiccano programmi di miglioramento degli ambienti di lavoro (es. tramite la ristrutturazione del “layout” degli stabilimenti, verifiche sulla qualità dell’aria e indagini ambientali, servizi di sanificazione e pulizia degli spazi, ecc.), piani di formazione sulla salute e sicurezza per i lavoratori (es. iniziative di promozione di una corretta alimentazione o di contrasto al fumo e all’abuso di alcol e altre sostanze, corsi di formazione sulla sicurezza in occasione di nuove assunzioni, dell’introduzione di nuove tecnologie o dell’insorgenza di nuovi rischi, ecc.) e politiche c.d. “zero infortuni”, finalizzate ad annullare o quantomeno a ridurre al minimo il numero di infortuni, nonché a migliorarne la gestione tempestiva.

Grafico 17 – Ambiente, salute e sicurezza (%)



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

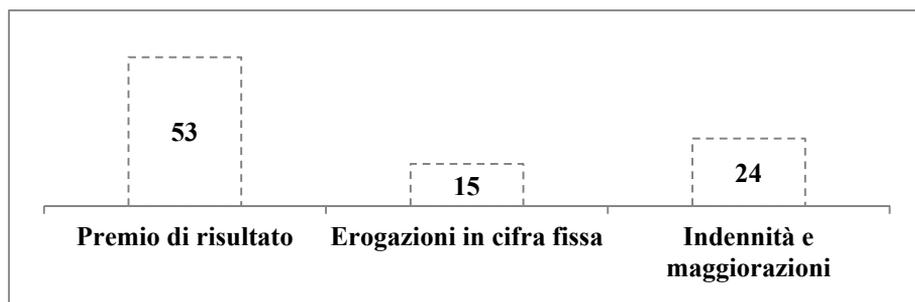
Meno ricorrenti sono i riferimenti alla tutela dell’ambiente esterno al luogo di lavoro, quindi al risparmio energetico e alla sostenibilità ambientale, nonché alla sicurezza alimentare e alla tracciabilità dei processi produttivi con particolare riferimento alla tutela del consumatore.

### *Retribuzione*

La retribuzione si conferma la materia più regolata dalla contrattazione aziendale. In diminuzione rispetto ai precedenti Rapporti (61% nel periodo 2012-2014; 64% nel 2015 (64,1%); 58% nel 2016), il premio di

risultato è presente nel 53% dei contratti aziendali del 2017. Costante la presenza di clausole sulle voci a carattere continuativo e in cifra fissa (15%) che riguardano variamente l'introduzione, la conferma, la rimodulazione o la sospensione/cancellazione di superminimi collettivi, trattamenti *una tantum*, premi fissi e mensilità aggiuntive. Si conferma altresì la presenza diffusa (24%) di clausole che regolamentano trattamenti economici integrativi, corrisposti a titolo di indennità o maggiorazione in ragione di diverse circostanze (es. lo svolgimento di attività, più o meno disagiate, lo svolgimento di una determinata funzione professionale, lo svolgimento di prestazioni in orari particolarmente sfavorevoli o in regime di trasferta).

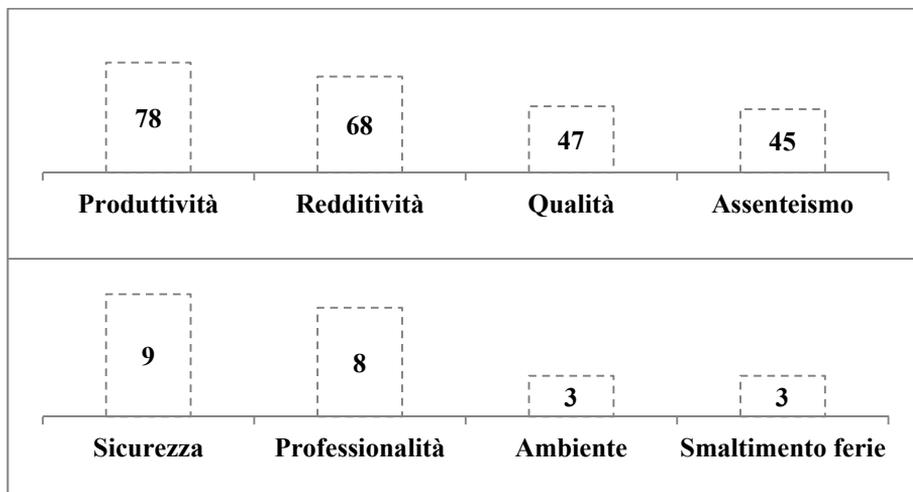
Grafico 18 – Frequenza degli istituti economici nella contrattazione aziendale (%)



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

Venendo alla retribuzione variabile, nella forma del premio di risultato, si distinguono premi che si basano sulla misurazione di risultati collettivi (es. efficienza produttiva, qualità del lavoro, redditività, ma anche sostenibilità ambientale, efficienza energetica, flessibilità organizzativa) da premi che, invece, tengono conto dell'apporto individuale del lavoratore (connessi a variabili quali le competenze, i livelli di assenteismo individuale, il rispetto delle norme di sicurezza, il numero di provvedimenti disciplinari subiti).

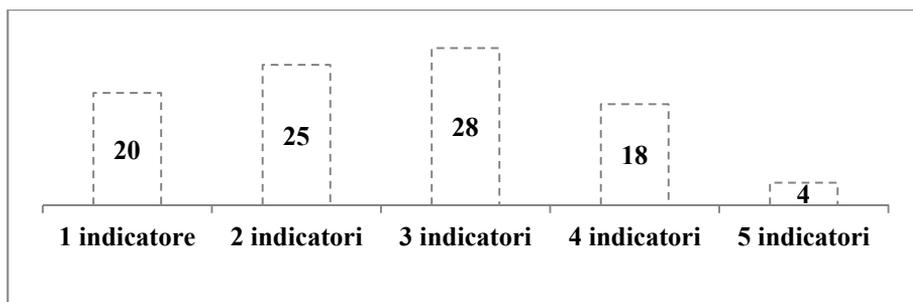
Grafico 19 – Obiettivi e parametri del premio di risultato (%)



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

Nella maggior parte dei casi i premi di risultato sono collegati a molteplici obiettivi, a loro volta misurati da diversi parametri.

Grafico 20 – Combinazione tra diversi indicatori nel medesimo premio di risultato (%)



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

## 1. Sistemi di relazioni industriali, contrattazione collettiva e partecipazione

### 1.1. Struttura, efficacia ed esigibilità della contrattazione collettiva

#### *Durata dei contratti e clausole di ultrattività*

La durata degli integrativi aziendali analizzati varia a seconda dei contenuti e delle tipologie di accordi. Le casistiche analizzate possono così raggrupparsi:

- 1) intese che, sulla scorta delle indicazioni contenute negli accordi interconfederali di riferimento, prevedono una durata triennale <sup>(2)</sup>;
- 2) intese che si discostano dalle indicazioni degli accordi interconfederali prevedendo una durata superiore ai 3 anni <sup>(3)</sup>;
- 3) intese che prevedono una durata inferiore ai 3 anni <sup>(4)</sup>.

Dall'analisi emerge inoltre che gli accordi che si concentrano su singole materie o istituti tendono ad avere una durata minore, da qualche mese a poco più di un anno, come nel caso dell'introduzione in via sperimentale di nuove modalità di svolgimento della prestazione lavorativa <sup>(5)</sup> e di orario di lavoro <sup>(6)</sup>, o una durata non specificata, quindi a tempo indeterminato, come nei casi dell'installazione di sistemi di videosorveglianza <sup>(7)</sup> e della definizione delle disposizioni relative agli studenti in alternanza scuola-lavoro <sup>(8)</sup>.

Clausole di ultrattività si rinvencono in alcuni dei contratti analizzati <sup>(9)</sup>, la cui efficacia si estende quindi anche dopo la scadenza dei termini di durata, qualora i rinnovi non siano immediati. Interessante è il caso di un

<sup>(2)</sup> Si vedano, ad esempio, i contratti integrativi Basf, Carrefour, Danone, Fruendo, IMA e Mellin.

<sup>(3)</sup> Si vedano i contratti collettivi aziendali di Bosch, Fendi e Feralpi Siderurgica di durata quadriennale.

<sup>(4)</sup> Si veda l'integrativo Star.

<sup>(5)</sup> Ne costituisce un esempio la regolamentazione dello *smart working* in Allianz.

<sup>(6)</sup> A titolo esemplificativo, si consideri l'accordo che introduce l'orario plurisettimanale in Europrofili Group.

<sup>(7)</sup> Si vedano gli accordi Trenitalia e Intesa Sanpaolo.

<sup>(8)</sup> La materia è regolata nell'accordo Autogrill 20 giugno 2017.

<sup>(9)</sup> Si faccia riferimento agli integrativi Gima e Labunat.

contratto collettivo che pur sospendendo la propria efficacia in corrispondenza dei termini di durata potrà far decorrere i propri effetti, in tutto o in parte, anche retroattivamente, una volta che sarà rinnovato <sup>(10)</sup>.

*Clausole di tregua sindacale e procedure di raffreddamento del conflitto*

La regolazione delle clausole di tregua sindacale risulta nel complesso eterogenea. Alcuni contratti integrativi disciplinano una vera e propria procedura di raffreddamento, articolata su più giorni lavorativi o di calendario, che ha come obiettivo l'instaurazione di un processo di confronto fra più livelli negoziali al fine di evitare azioni unilaterali <sup>(11)</sup>. In altri casi, l'impegno ad una tregua sindacale è vincolato ad un periodo antecedente e ad uno successivo rispetto alla scadenza del contratto integrativo <sup>(12)</sup>. Ulteriori regolazioni aziendali del diritto di sciopero sono calate nelle specificità del ciclo produttivo, per cui, oltre alle formalità in termini di preavviso, si limitano le forme di autotutela sindacale a determinate fasce orarie <sup>(13)</sup>. Del tutto peculiare appare la regolazione del conflitto collettivo in una azienda del settore chimico, nella quale le parti riconoscono l'utilità – solo in determinati casi, come gli scioperi di solidarietà o gli scioperi a carattere nazionale – di una particolare forma alternativa di conflitto, denominata “sciopero bianco”, che si concretizza nel mantenimento dell'impegno lavorativo da parte dei lavoratori senza che questi percepiscano il compenso, con l'onere della società di versare la somma trattenuta su un fondo speciale a gestione concordata con la RSU

---

<sup>(10)</sup> È il caso dell'integrativo Plantisavio, con il quale le parti stabiliscono che dalla scadenza fino alla sottoscrizione di un nuovo accordo si applicheranno le disposizioni normative ed economiche del CCNL, ma una volta stipulato il nuovo integrativo, esso potrà far decorrere i propri effetti, in tutto o in parte, anche retroattivamente.

<sup>(11)</sup> È il caso del contratto integrativo di Telespazio e-Geos (aziende del gruppo Leonardo), che riprende quanto già previsto dall'accordo della capogruppo. In questo caso, la procedura di raffreddamento ha una durata progressiva che può estendersi fino a 14 giorni, nei quali la tematica di conflitto viene affrontata, sequenzialmente, a livello di unità produttiva, divisione operativa, livello centrale. Una procedura di raffreddamento è contenuta altresì negli accordi Redaelli Tecna e Novotel Venezia Mestre Castellana.

<sup>(12)</sup> Un esempio è costituito dal contratto integrativo Bertos.

<sup>(13)</sup> È il caso dell'integrativo Riva Acciaio, nel quale le OO.SS. si impegnano ad un esercizio del diritto di sciopero che tenga conto dei costi dell'energia nell'arco della giornata.

(<sup>14</sup>). In ultimo, nell'ambito delle attività ricadenti nel perimetro dei servizi pubblici essenziali, la contrattazione aziendale agisce nei limiti della disciplina di riferimento (legge n. 146/1990).

Sono numerosi gli accordi integrativi (<sup>15</sup>) che prevedono uno specifico impegno delle OO.SS. a non avanzare all'azienda ulteriori richieste di carattere collettivo, sia di tipo normativo che di tipo economico, nell'arco della vigenza del contratto integrativo (c.d. clausole di tregua con efficacia assoluta); altri accordi (<sup>16</sup>), invece, limitano l'impegno ad evitare ogni rivendicazione sindacale alle materie oggetto di definizione da parte del contratto (c.d. clausole di tregua con efficacia relativa).

### *Clausole di inscindibilità*

Le clausole di inscindibilità impediscono ai singoli lavoratori o alle OO.SS. di disaggregare le diverse previsioni contrattuali al fine di godere esclusivamente di quelle ritenute più favorevoli e di escludere quelle peggiorative. Nell'insieme di contratti analizzati, tali clausole si limitano ad una generica previsione di inscindibilità delle disposizioni dei relativi contratti integrativi, senza però individuare alcun tipo di sanzione in caso di violazione (<sup>17</sup>). Peraltro, sono pochi gli accordi di secondo livello che specificano il fine di questa tipologia di clausole (<sup>18</sup>).

### *Procedure di rinnovo dei contratti*

Non sono molti i contratti collettivi aziendali analizzati a stabilire specifiche procedure per il loro rinnovo. Spesso, quando giunte al termine di vigenza, le intese si intendono tacitamente prorogate di anno in anno, salvo recesso di almeno una delle parti da comunicare dai 2 ai 6 mesi

---

(<sup>14</sup>) Il riferimento è all'integrativo Huntsman.

(<sup>15</sup>) Alcuni esempi sono rintracciabili negli integrativi Bertos, Comeca, Eural Gnutti, Feralpi Siderurgica e Lottomatica.

(<sup>16</sup>) Si considerino, ad esempio, i contratti collettivi aziendali Bonfiglioli, Fastweb e Riva Acciaio.

(<sup>17</sup>) Si vedano gli integrativi Bonfiglioli e Huntsman, nonché l'accordo ponte di Ternaris Dalmine.

(<sup>18</sup>) A farlo sono, ad esempio, gli integrativi Feralpi Siderurgica, Fonderie Glisenti e Redalli Tecna.

prima della scadenza <sup>(19)</sup>. In qualche caso, però, le parti prevedono di incontrarsi qualche mese prima del termine di vigenza per definire i contenuti del nuovo accordo <sup>(20)</sup>.

## 1.2. Sistema di relazioni industriali e bilateralità

### *Procedure e diritti di informazione e consultazione*

Diverse intese regolano le procedure e i diritti di informazione e consultazione a livello di gruppo, azienda o di singola unità produttiva. Spesso tali disposizioni sono anticipate da dichiarazioni circa l'importanza di un sistema di relazioni industriali di tipo partecipativo, di una informazione e una consultazione tempestive e di un dialogo costruttivo tra le parti, al fine di accrescere la competitività sul mercato, affrontando congiuntamente le tematiche di cambiamento e le eventuali ricadute sulle condizioni e l'organizzazione del lavoro <sup>(21)</sup>.

In alcuni contratti, le procedure e i diritti di informazione e consultazione sono introdotti con l'esplicito obiettivo di dare seguito alle previsioni comunitarie sul tema: direttiva 2002/14/CE e direttiva 2009/38/CE, quest'ultima riguardante l'istituzione di un Comitato aziendale europeo o di una procedura per l'informazione e la consultazione dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di imprese di dimensioni comunitarie <sup>(22)</sup>. In altri casi, invece, le parti fanno riferimento alla neces-

---

<sup>(19)</sup> Si vedano i contratti collettivi aziendali Bonfiglioli, Carrefour, LAG, Monier, Riva Acciaio, Robintur, Seco Tools Italia e Tessitura di Crevacuore.

<sup>(20)</sup> Esempi, in questo senso, sono riscontrabili negli accordi Lemur, Lottomatica, Martelli F.lli e Obi Italia.

<sup>(21)</sup> Si considerino, a titolo esemplificativo, i contratti collettivi Basf, Bonfiglioli, Clementoni, Danone, Fruendo, Gucci, Huntsman, Ica Market, Lottomatica, Riva Acciaio e Rovagnati. Di interesse è poi il caso dell'integrativo Linde, dove l'azienda e le OO.SS. sottolineano la necessità di bilanciare i diritti di informazione e consultazione dei lavoratori con le tempistiche dettate da un contesto competitivo dinamico, in cui la velocità dei processi decisionali è elemento fondamentale. A tal fine, le parti si impegnano a portare a compimento le procedure di confronto in tempi brevi e compatibili con le esigenze aziendali.

<sup>(22)</sup> Si vedano gli integrativi Bonfiglioli, Carrefour, Danone, Linde e Ondulati Santerno.

sità di dare attuazione alle disposizioni dei contratti collettivi nazionali in materia <sup>(23)</sup>.

Relativamente ai contenuti dell'informazione e consultazione, molte intese stabiliscono incontri periodici (a cadenza mensile, semestrale o annuale) tra la direzione aziendale, la RSU e, talvolta, le OO.SS. territoriali, sui temi inerenti ai piani di investimenti, all'andamento del mercato, alla situazione occupazionale, alle tipologie dei rapporti di lavoro, alle attività di formazione e quelle relative alla salute e sicurezza dei lavoratori, alle condizioni ambientali ed ecologiche, alle evoluzioni organizzative, ecc. <sup>(24)</sup>. In alcuni casi di imprese multilocalizzate, il coordinamento nazionale delle RSU è riconosciuto come l'ambito privilegiato per lo svolgimento di tali procedure <sup>(25)</sup>. Inoltre, sempre con riferimento alle imprese con più sedi nel territorio italiano, alcuni accordi analizzati suddividono le aree di miglioramento e le materie di confronto a seconda del livello (di gruppo, territoriale o di stabilimento) dove gli incontri hanno luogo <sup>(26)</sup>.

### *Diritti e prerogative sindacali*

L'analisi dei contratti collettivi aziendali conferma, come negli anni precedenti, la presenza di clausole a carattere obbligatorio concernenti diritti e prerogative sindacali nei luoghi di lavoro. In particolare, hanno formato oggetto di pattuizione contrattuale le norme di cui al titolo III della legge n. 300/1970 (Statuto dei lavoratori) con specifico riferimento al diritto di assemblea <sup>(27)</sup>, al diritto di affissione <sup>(28)</sup>, ai permessi sindacali

---

<sup>(23)</sup> Alcuni esempi sono costituiti dagli accordi Novotel Venezia Mestre Castellana, Seco Tools Italia e Telespazio e-Geos.

<sup>(24)</sup> Si considerino i contratti collettivi Basf, Bosch, Clementoni, Star, Spumador e Veneta Pali.

<sup>(25)</sup> Esempi si riscontrano negli integrativi Linde e Obi Italia. Di rilievo è altresì il caso dell'integrativo IMA, con il quale le parti si dotano di un Comitato interaziendale di indirizzo sindacale dove le diverse sigle sindacali presenti nelle aziende italiane del gruppo sono rappresentate.

<sup>(26)</sup> A titolo esemplificativo, si vedano i contratti Bonfiglioli, Carrefour, Ica Market, Lottomatica, Monier, Obi Italia, Robintur e Telespazio e-Geos.

<sup>(27)</sup> Si consideri, ad esempio, l'integrativo Ondulati Santerno, dove viene espressamente riconosciuto ai dipendenti delle ditte appaltatrici il diritto di poter partecipare alle assemblee sindacali per le quali sarà corrisposta la normale retribuzione.

<sup>(28)</sup> Nell'integrativo Apofruit, ad esempio, si stabilisce che sono installate in ciascuna unità produttiva bacheche utilizzabili dalle OO.SS., dalle RSU e dalle RLS. La clauso-

(<sup>29</sup>) e ai locali delle RSA (<sup>30</sup>). Rispetto agli anni precedenti, si rinviene, inoltre, una frequenza maggiore di clausole con richiami espliciti all'esigenza di contenimento dei costi connessi all'esercizio dei diritti sindacali, solitamente attraverso una disciplina di dettaglio a contenuto integrativo rispetto alle norme di legge (<sup>31</sup>).

Ulteriori agibilità sindacali riguardano, ad esempio, la possibilità di utilizzo dell'intranet aziendale per le informazioni che la RSU deve dare ai lavoratori (<sup>32</sup>), la disponibilità ad organizzare specifici incontri con i nuovi assunti sui diritti sindacali e il ruolo della RSU (<sup>33</sup>) e l'opportunità

---

la è accompagnata dalla specificazione che l'azienda si assume l'impegno di installare a fianco alle bacheche sindacali un dispensatore di materiale informativo di interesse sindacale, specialmente rivolto ai neoassunti.

(<sup>29</sup>) In questo ambito, sono solitamente previste clausole che riconoscono formalmente quanto già previsto dalla contrattazione nazionale, oppure clausole a contenuto integrativo del *quantum* previsto dalle disposizioni contrattuali di livello superiore. Si rinviene, a titolo di esempio, il caso di Elixir Ristorazione, nella quale è stato definito un monte annuo di ore per l'insieme delle RSA in sostituzione a quello stabilito dalle norme del contratto nazionale. La clausola è accompagnata da una previsione in cui si afferma che le modalità di fruizione e gestione di detti permessi saranno oggetto di futura pattuizione.

(<sup>30</sup>) A titolo esemplificativo, nell'integrativo Ondulati Santerno, l'azienda riconosce alla RSU e al RLS la possibilità di utilizzare un locale idoneo anche per ospitare le strutture sindacali sottoscrittrici del contratto aziendale.

(<sup>31</sup>) Nell'accordo Fondital, ad esempio, si stabilisce che l'assemblea deve avvenire in fasce orarie prestabilite collocate nello spazio di tempo compreso tra due turni di lavoro prevedendo, per il personale di uno dei due turni, ore di lavoro straordinario in sostituzione dei lavoratori in assemblea. Sulla base di una intesa sottoscritta in Plantisavio, invece, si prevede che l'azienda corrisponda la retribuzione oraria per le ore di assemblea fuori dall'orario di lavoro nei confronti di quei lavoratori che vi abbiano partecipato modificando opportunamente la collocazione oraria del proprio turno di lavoro. Una clausola del contratto aziendale Mellin specifica, infine, che le assemblee sindacali si terranno prioritariamente in coincidenza con le riunioni aziendali a livello nazionale, per rendere compatibili le esigenze di contenimento di costo in termini organizzativi e favorire la massima partecipazione dei lavoratori.

(<sup>32</sup>) È il caso dell'integrativo Danone, in cui si conferma la possibilità per la RSU di utilizzare la bacheca elettronica all'interno dell'Intranet aziendale secondo le specifiche indicazioni precedentemente fornite dall'azienda, al fine di garantire il rispetto delle norme di legge e contrattuali vigenti in materia.

(<sup>33</sup>) Nell'integrativo Riva Acciaio, ad esempio, le parti assumono l'impegno di organizzare un incontro di un'ora tra i nuovi assunti, la RSU e la Direzione del personale, allo scopo di illustrare i diritti sindacali derivanti dalle disposizioni contrattuali, nonché le funzioni e attività della RSU.

di estendere l'applicazione della legge n. 300/1970 in tutte le unità produttive, prescindendo dal numero di dipendenti impiegati <sup>(34)</sup>.

### *Commissioni e organismi paritetici aziendali*

Dall'analisi dei contenuti contrattuali emerge una varietà di Commissioni paritetiche istituite *ad hoc* nelle diverse realtà aziendali. Particolarmente diffuse risultano le Commissioni competenti per la formazione, riconosciuta nel suo ruolo strategico come leva per la competitività <sup>(35)</sup>. Di competenza delle stesse Commissioni anche il tema della professionalità e dei percorsi di carriera. Comuni risultano, altresì, le Commissioni in tema di welfare: alcune sono istituite per finalità di monitoraggio di un piano welfare già precedentemente implementato <sup>(36)</sup>; altre sono più dedicate ad attività di monitoraggio dei livelli di benessere del dipendente, in correlazione specialmente al rapporto tra i colleghi e l'ambiente di lavoro <sup>(37)</sup>. Casi più particolari contemplan una Commissione istituita al fine di approfondire il tema dell'invecchiamento attivo e dell'inclusione nel tentativo di ampliare le opportunità per la valorizzazione delle diversità esistenti in azienda e sostenere la non discriminazione <sup>(38)</sup>; un Osservatorio tecnico aziendale sull'inclusione dei lavoratori con disabilità <sup>(39)</sup>; una Commissione "partenza da casa", istituita alla stregua di un organismo di controllo e di valutazione di un progetto legato alla mobilità dei lavoratori in forza <sup>(40)</sup>. Molti i riferimenti, nelle intese analizzate, anche a Commissioni paritetiche istituite al fine di monitorare l'andamento pro-

---

<sup>(34)</sup> È il caso del contratto collettivo di Ica Market, dove le parti concordano sull'opportunità di definire un impianto di agibilità sindacali che possa rispondere anche alle esigenze delle unità produttive di ridotte dimensioni e quindi convergono sull'applicazione della l. n. 300/1970 in tutte le unità produttive prescindendo dal numero di dipendenti impiegati.

<sup>(35)</sup> Si considerino, ad esempio, gli accordi Carlo Colombo, Deutsche Bank, e Iper Montebello, e gli integrativi Hera, Huntsman, Obi Italia e Zignano Vetro.

<sup>(36)</sup> Si veda, ad esempio, l'integrativo Gucci.

<sup>(37)</sup> Ne costituisce un esempio il contratto collettivo aziendale Huntsman.

<sup>(38)</sup> Si veda il protocollo per lo sviluppo sostenibile del gruppo Intesa Sanpaolo del 1° febbraio 2017.

<sup>(39)</sup> Si consideri l'accordo Merck Serono di adesione al *Progetto Sperimentale di supporto all'inclusione dei lavoratori con disabilità nei contesti aziendali* e di istituzione dell'Osservatorio tecnico aziendale sull'inclusione lavorativa.

<sup>(40)</sup> Si veda l'accordo Snam 14 febbraio 2017.

duttivo aziendale in funzione della corresponsione del premio di risultato <sup>(41)</sup>. Ad esse vengono riconosciuti principalmente poteri di controllo e monitoraggio, ma anche di avanzamento di proposte di miglioramento e di risoluzione di eventuali problematiche inerenti al tema. Inoltre, non mancano aziende che istituiscono Commissioni paritetiche in tema di pari opportunità <sup>(42)</sup>, sicurezza <sup>(43)</sup> o di efficienza del processo produttivo <sup>(44)</sup>. Infine, in un accordo si prevede l'istituzione di una Commissione paritetica con il compito di monitorare l'attuazione dell'accordo stesso <sup>(45)</sup>.

### *Coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro*

Beneficiando, oltre che della tassazione agevolata, anche di una parziale decontribuzione, ai sensi dell'articolo 55 del decreto-legge n. 50/2017, i premi di risultato stabiliti tramite contratti collettivi aziendali che istituiscano altresì strumenti e modalità di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro registrano una certa frequenza nell'insieme di accordi analizzati. Nell'ambito di questi progetti tesi a promuovere la partecipazione dei lavoratori ai miglioramenti di processo e di prodotto in azienda, si riscontrano: sistemi volti ad incentivare la presentazione di proposte innovative da parte dei dipendenti, spesso gestiti nell'ambito di Commissioni paritetiche o comunque in maniera coordinata tra RSU/OO.SS. e responsabili aziendali <sup>(46)</sup>; gruppi di lavoro nei quali i dipendenti sono chiamati a collaborare direttamente con i responsabili aziendali, contribuendo in modo costruttivo e propositivo, con la loro professionalità e competenza, allo sviluppo sostenibile dell'azienda <sup>(47)</sup>.

---

<sup>(41)</sup> Si considerino gli accordi Bontempi, Fastweb, Persidera e Tim.

<sup>(42)</sup> Si veda il protocollo welfare di Eni del 4 luglio 2017 e l'integrativo Obi Italia.

<sup>(43)</sup> È il caso degli accordi Carlo Colombo ed Enel.

<sup>(44)</sup> Si considerino gli integrativi Europrofili Group e Zignano Vetro. L'integrativo Conforama, invece, prevede una Commissione paritetica Servizi di vendita, costituita da un rappresentante aziendale e sindacale (per ciascuna organizzazione presente) e finalizzata a promuovere l'interazione tra le parti sui temi del servizio reso al cliente nonché sull'individuazione degli strumenti più idonei a rilevare il grado di soddisfazione del cliente stesso.

<sup>(45)</sup> È il caso dell'accordo Almagora 16 febbraio 2017.

<sup>(46)</sup> Cfr. Bonfiglioli, Crown Imballaggi Italia.

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

## 2. Organizzazione del lavoro

### 2.1. Inquadramento, mansioni e sviluppo professionale

#### *Diritto all'apprendimento e alla formazione permanente*

Dove normate, la crescita professionale dei lavoratori e la loro formazione vengono considerate fattori strategici ai fini della competitività dell'azienda. Le disposizioni della contrattazione collettiva in tale ambito riguardano cinque tipi di misure: la pianificazione dei percorsi formativi; l'istituzione di organismi paritetici; i contenuti e le modalità di svolgimento delle attività formative; il loro finanziamento; la loro certificazione.

Relativamente alla pianificazione e verifica dei percorsi formativi, emerge dai contratti analizzati la valorizzazione del modello partecipativo<sup>(48)</sup>, con il sempre maggiore coinvolgimento delle RSU e delle OO.SS. che, attraverso incontri periodici, possono avanzare proposte da inserire nel piano formativo annuale<sup>(49)</sup>. L'istituzione di Commissioni o Comitati paritetici (composti in egual misura da rappresentanti aziendali e sindacali) appare coerente con questa visione<sup>(50)</sup>. A questi organismi vengono attribuiti i compiti di definire i fabbisogni formativi, verificare la coerenza dei percorsi progettati e monitorarne l'andamento<sup>(51)</sup>.

---

<sup>(48)</sup> Cfr. Apofruit, Bontempi, Feralpi Siderurgica, Isringhausen, Metalgamma, Ondulati Santerno.

<sup>(49)</sup> A titolo esemplificativo, l'integrativo Danone specifica che: «Entro il primo quadrimestre di ogni anno, a seguito di un approfondito confronto con la RSU si redigerà il piano di formazione annuale che sarà programmato tenendo in considerazione per tutta la popolazione aziendale, lo sviluppo delle competenze, i contenuti professionali, i livelli di responsabilità e autonomia necessari all'organizzazione futura della Società».

<sup>(50)</sup> Cfr. Huntsman, Iper Montebello, Robintur, Seco Tools, Telespazio e-Geos. In base a quest'ultimo accordo, è prevista, in via sperimentale, la costituzione di una Commissione paritetica di sito (in coordinamento con la Commissione paritetica nazionale) composta da 3 componenti di parte datoriale e 3 componenti di parte sindacale. In Huntsman, invece, è istituita una Commissione Formazione e professionalità con il compito di proporre iniziative coerenti con i fabbisogni aziendali, di attivare i programmi di formazione e di monitorarne l'andamento.

<sup>(51)</sup> L'analisi dei bisogni formativi è supportata, talvolta, dall'utilizzo delle Guide per Ruolo alle Azioni Formative (GRAF), che sistematizzano l'offerta formativa azien-

Con riferimento allo svolgimento dell'attività formativa, nella maggioranza dei contratti analizzati le ore dedicate alla formazione sono considerate come orario effettivo di lavoro. Tante sono le intese che prevedono ore aggiuntive rispetto a quelle stabilite dalla contrattazione nazionale <sup>(52)</sup>, anche attraverso l'istituzione di "pacchetti formativi" destinati a ciascun lavoratore, i cui contenuti possono essere differenziati a seconda dei ruoli ricoperti <sup>(53)</sup>. Tra i contenuti riportati spicca l'ingresso delle tematiche inerenti alle tecnologie digitali e all'*Industry 4.0* <sup>(54)</sup>, nonché il caso di un'azienda tessile che al fine di migliorare le relazioni sindacali si impegna ad avviare momenti formativi destinati a tutti gli attori coinvolti su temi quali la comprensione degli indicatori economici aziendali e lo scenario competitivo in cui opera l'azienda <sup>(55)</sup>. Tuttavia, è bene notare che in diversi contratti la formazione è indirizzata principalmente a sensibilizzare i lavoratori su salute e sicurezza sul luogo di lavoro in linea con quanto previsto dal decreto legislativo n. 81/2008 <sup>(56)</sup>.

Alcuni accordi aziendali istituiscono vere e proprie Accademie, scuole interne di formazione professionale rivolte tutti i dipendenti <sup>(57)</sup>. Diversamente, altre intese consentono ai lavoratori di fruire della formazione prevista in modalità innovative, come l'*e-learning* <sup>(58)</sup>. Infine, la quasi

---

dale e ne agevolano la personalizzazione (PAFI), la conoscibilità e la tempestiva pianificazione, come avviene, ad esempio, sulla base dell'accordo Monte Paschi di Siena.

<sup>(52)</sup> Cfr. Berco, Monte dei Paschi di Siena, Seco Tools, Telespazio e-Geos. In Seco Tools, vengono messe a disposizione, salvo esigenze aziendali, 32 ore di formazione per ciascun lavoratore, rispetto alle 24 ore richiamate dal CCNL. In Monte dei Paschi di Siena, invece, in linea con quanto previsto dal CCNL, l'attività formativa si svolge nell'ambito di un primo pacchetto di 24 ore e di un ulteriore pacchetto di 26 ore, di cui 8 ore da svolgere sempre in orario di lavoro.

<sup>(53)</sup> Cfr. Berco, Monte dei Paschi di Siena.

<sup>(54)</sup> Cfr. G.D., SCM. In quest'ultimo caso, l'azienda si impegna a formare 5 "senior trainer di *Industry 4.0*" e successivamente tutti i lavoratori che saranno coinvolti nei processi di digitalizzazione con corsi base di almeno 8 ore pro capite.

<sup>(55)</sup> Cfr. Marzotto.

<sup>(56)</sup> In Eni, ad esempio, sono previsti corsi formativi specifici su salute e sicurezza per tutti i lavoratori che accederanno allo *smart working*.

<sup>(57)</sup> Cfr. Berco, Huntsman, Monte Paschi di Siena. In quest'ultimo caso, l'attività di formazione è programmata e presidiata dalla c.d. "MPS Academy". In Huntsman, invece, è istituita una Training Academy, attraverso la quale i tecnici interni saranno coinvolti come docenti e mentori dei più giovani nei percorsi di formazione.

<sup>(58)</sup> Cfr. Acraf, Monte dei Paschi di Siena. Quest'ultimo accordo dispone l'utilizzo da parte dei lavoratori di un pacchetto di 7,5 ore pro capite di "tempo protetto" da de-

totalità delle attività formative dettagliate nei contratti in esame è finanziata con le risorse di fondi interprofessionali per la formazione continua<sup>(59)</sup>.

Dall'analisi effettuata, emerge l'interesse delle parti firmatarie a certificare l'attività formativa svolta dal singolo lavoratore. A tal fine, è spesso prevista l'istituzione di un libretto formativo individuale, su cui sono annotati tutti gli eventi a cui il lavoratore abbia partecipato<sup>(60)</sup>. In alternativa, con l'obiettivo di un miglior monitoraggio delle attività organizzate all'interno della realtà aziendale, alcuni contratti istituiscono un registro della formazione, contenente anch'esso i dati relativi ad ogni lavoratore<sup>(61)</sup>.

### *Interventi sui sistemi di classificazione*

Gli interventi della contrattazione aziendale sul tema della classificazione e inquadramento del personale riguardano alternativamente previsioni di carattere procedurale o, in misura minore, vere e proprie modifiche ai sistemi classificatori. Relativamente alla prima tipologia, è possibile rilevare disposizioni relative a futuri incontri tra le parti per l'aggiornamento dell'inquadramento professionale<sup>(62)</sup>. In questo ambito, è spesso favorito il coinvolgimento della RSU e delle OO.SS. territoriali, cui è attribuito il compito di verificare la congruità tra il livello di inquadramento dove è collocato il personale e le mansioni svolte dallo stesso, al fine di valutare l'opportunità o meno di un aggiornamento delle dichiarazioni<sup>(63)</sup>. In altri casi, l'assegnazione ad un livello di inquadramento superiore è subordinata alla conclusione di un iter formativo e alla valuta-

---

dicare a tale scopo, secondo una calendarizzazione di dettaglio che ne garantisca la sostenibilità logistico-organizzativa.

<sup>(59)</sup> Cfr. Agricola Tre Valli, Basf, Refresco, Rovagnati, Trafileria A. Mauri e figli.

<sup>(60)</sup> Cfr. Agricola Tre Valli, Ama, Apofruit, Telespazio e-Geos. L'integrativo Agricola Tre Valli prevede che, dall'anno 2018, attraverso lo strumento dei totem, sarà possibile per ogni dipendente consultare il proprio curriculum formativo e su richiesta verranno forniti gli attestati di formazione.

<sup>(61)</sup> Cfr. Gruppo SCM.

<sup>(62)</sup> Cfr. Berco, Fendi.

<sup>(63)</sup> Cfr. Berco, Feralpi Siderurgica, Ondulati Santerno.

zione sullo stato di acquisizione delle relative competenze <sup>(64)</sup>. Diversamente, si individuano accordi in base ai quali il passaggio di livello può avvenire solo nel rispetto di una serie di parametri oggettivi individuati da gruppi paritetici appositamente istituiti <sup>(65)</sup>.

Con riferimento alla seconda categoria di interventi citati, sono riscontrabili principalmente disposizioni che introducono nuove figure professionali <sup>(66)</sup> o che modificano declaratorie o profili professionali <sup>(67)</sup>.

### *Mansioni*

Seppur non particolarmente diffusi nell'insieme di accordi analizzato, gli interventi della contrattazione aziendale in tema di mansioni riguardano prevalentemente regole di carattere procedurale, relative al coinvolgimento della RSU e/o dell'organizzazione sindacale indicata dal lavoratore nelle questioni inerenti alle mansioni e l'eventuale mutamento delle stesse. Più specificatamente, alcuni contratti introducono procedure di informazione <sup>(68)</sup> o consultazione <sup>(69)</sup> nelle eventualità in cui l'azienda intenda procedere al demansionamento del lavoratore. Tali procedure sono essenzialmente finalizzate a garantire una tutela al lavoratore coinvolto, anche attraverso la valutazione, da parte dei rappresentanti sindacali, di tutte le possibili soluzioni alternative in grado di consentire una proficua applicazione delle conoscenze e competenze del lavoratore, nonché il

---

<sup>(64)</sup> Cfr. Ama, Banca Popolare dell'Alto Adige. Quest'ultimo prevede, ai fini dell'avanzamento professionale, un periodo transitorio di 12 mesi per i profili professionali di livello più alto, e di 5 mesi per gli altri dipendenti.

<sup>(65)</sup> Cfr. Rovagnati.

<sup>(66)</sup> L'integrativo Apofruit, ad esempio, introduce sei nuove figure professionali nel livello "super-qualificato". Il contratto aziendale del Gruppo SCM, invece, introduce e dettaglia le figure del montatore meccanico e dell'assemblatore elettrico.

<sup>(67)</sup> L'integrativo Banca Popolare dell'Alto Adige include una sezione interamente dedicata alla classificazione di tutti i profili professionali, con la descrizione delle relative mansioni, delle capacità tecnico-organizzative e delle responsabilità connesse, ognuno con il proprio inquadramento minimo e gruppo di posizione assegnato. In particolare, il contratto aziendale specifica che: «Le mansioni attribuite ai singoli profili possono essere di volta in volta oggetto di modifica/integrazione/sostituzione da parte della Banca in presenza di esigenze tecnico-organizzative e o produttive».

<sup>(68)</sup> Cfr. Riva Acciaio.

<sup>(69)</sup> Cfr. Lamborghini.

mantenimento della precedente posizione retributiva <sup>(70)</sup>. Con riferimento alla possibilità di svolgere mansioni superiori, invece, alcune intese consentono al dipendente di presentare formale richiesta all'ufficio del personale, che poi ne valuterà la fattibilità sulla base delle esigenze tecniche e organizzative dell'azienda <sup>(71)</sup>.

## 2.2. Mobilità geografica

### *Trasferte*

Nella contrattazione collettiva aziendale del 2017, la regolazione delle trasferte appare piuttosto frequente ed eterogenea. Dal punto di vista definitorio, la trasferta può essere associata a qualsiasi attività lavorativa svolta dal dipendente in un luogo diverso dalla normale sede di lavoro <sup>(72)</sup>, a qualsiasi attività lavorativa svolta in un'altra unità operativa o luogo, collocati in un altro Comune e a una distanza maggiore dalla propria abitazione rispetto alla tradizionale sede di lavoro <sup>(73)</sup> o, ancora, a qualsiasi attività lavorativa svolta presso altra sede distante almeno 30 chilometri dalla propria sede di lavoro, per una durata complessiva non inferiore a 13 ore <sup>(74)</sup>. La durata della trasferta è generalmente intesa come il periodo intercorrente tra la partenza (dalla propria sede di lavoro o dalla propria abitazione) e il rientro (presso la propria sede di lavoro o presso la propria abitazione) <sup>(75)</sup>; la trasferta può essere svolta utilizzando mezzi pubblici, autovetture aziendali, mezzi di trasporto personali o a noleggio <sup>(76)</sup>.

---

<sup>(70)</sup> Cfr. SCM

<sup>(71)</sup> Cfr. Compagnia Italiana di Navigazione, Banca Popolare dell'Alto Adige.

<sup>(72)</sup> Cfr., ad esempio, Gucci. In questo integrativo, Perogazione dell'indennità di trasferta è comunque subordinata allo svolgimento dell'attività lavorativa a una distanza di almeno 30 chilometri dalla normale sede di lavoro.

<sup>(73)</sup> Cfr., ad esempio, Robintur.

<sup>(74)</sup> Cfr. Telespazio e-Geos. Stando a questo integrativo, si considera trasferta c.d. "breve" l'attività lavorativa svolta dal dipendente presso altra sede distante almeno 30 chilometri dalla abituale sede di lavoro, per una durata non inferiore a 9 ore e fino a 13 ore; si considera, invece, "uscita per servizio" l'attività lavorativa svolta presso altra sede e per la quale non si determinano le ipotesi di trasferta e trasferta breve, precedentemente indicate.

<sup>(75)</sup> Cfr., ad esempio, Gucci.

<sup>(76)</sup> Cfr., ad esempio, Robintur, Telespazio e-Geos.

Gli accordi collettivi aziendali prevedono la corresponsione di un'indennità di trasferta il cui ammontare può essere fisso <sup>(77)</sup> o, come accade nella maggior parte dei casi, parametrato sulle particolari condizioni in cui la trasferta si svolge e/o sulle caratteristiche del lavoratore: alcuni accordi prevedono indennità diverse a seconda del luogo in cui il dipendente deve recarsi <sup>(78)</sup>; altri prevedono importi differenti in base alla durata della trasferta <sup>(79)</sup> o alla sua collocazione temporale <sup>(80)</sup>; altri ancora, tenuto conto delle suddette variabili, riconoscono indennità diverse sulla base del livello di inquadramento del lavoratore <sup>(81)</sup>. Con riferimento ai mezzi di trasporto, accanto al rimborso dei biglietti dei mezzi pubblici utilizzati dal dipendente o alla previsione di apposite autovetture aziendali <sup>(82)</sup>, gli accordi collettivi aziendali prevedono, nei casi in cui il lavoratore utilizzi la propria autovettura, un apposito rimborso basato sui chilometri percorsi <sup>(83)</sup>, nonché specifiche coperture assicurative <sup>(84)</sup>.

### *Missioni*

Le missioni non costituiscono un tema particolarmente trattato nell'insieme di accordi aziendali analizzati. Tuttavia, missioni aziendali possono riguardare i casi in cui il lavoratore sia chiamato a svolgere la propria prestazione presso altre sedi aziendali o presso altre società <sup>(85)</sup>. In queste circostanze, il lavoratore può utilizzare autovetture aziendali,

---

<sup>(77)</sup> Cfr., ad esempio, Fastweb.

<sup>(78)</sup> Cfr., ad esempio, Metalgamma, Necta. La prima azienda prevede indennità diverse a seconda che la trasferta abbia luogo in Italia o all'estero; la seconda distingue tra trasferte all'interno o all'esterno del continente europeo.

<sup>(79)</sup> Cfr., ad esempio, Metalgamma, Comeca. La prima azienda eroga importi differenti nel caso la trasferta abbia durata di mezza giornata o di una giornata intera; la seconda stabilisce indennità diverse a seconda che la trasferta preveda o meno il pernottamento.

<sup>(80)</sup> Cfr. Robintur. Questo accordo prevede indennità diverse per i lavoratori in trasferta nei giorni feriali e per quelli in trasferta nei giorni festivi.

<sup>(81)</sup> Cfr. Gucci.

<sup>(82)</sup> Cfr., ad esempio, Mellin e Robintur.

<sup>(83)</sup> Cfr., ad esempio, Consorzio Bonifica Garda e Robintur.

<sup>(84)</sup> Cfr. Mellin e Robintur.

<sup>(85)</sup> Cfr., ad esempio, Cevico.

mezzi pubblici o mezzi di trasporto personali <sup>(86)</sup>. Generalmente, gli accordi in esame si concentrano sulla disciplina delle indennità di missione e dei conseguenti rimborsi, collegandone l'ammontare a diversi parametri <sup>(87)</sup>. In alcuni casi, con l'obiettivo di contenere i costi aziendali, vengono distinte diverse tipologie di missione in relazione alla distanza che il lavoratore deve percorrere: per le missioni che comportano un viaggio (fuori dal territorio del Comune in cui ha sede l'azienda) superiore ai 25 chilometri, si prevede il rimborso c.d. "a piè di lista"; diversamente, per le missioni c.d. "a corto raggio", viene concesso il rimborso delle spese sostenute per l'accesso ai mezzi pubblici; oppure, se la sede di destinazione è più vicina alla residenza del dipendente rispetto alla sede di lavoro abituale, non si prevede alcun rimborso <sup>(88)</sup>.

### *Trasferimenti*

Il tema dei trasferimenti non risulta frequente nell'ambito degli accordi aziendali analizzati. È, tuttavia, riscontrabile una valutazione positiva delle parti nei confronti di quelle ipotesi di trasferimento interne all'azienda, finalizzate a favorire la ricollocazione aziendale dei lavoratori, qualora determinate esigenze tecnico-organizzative o produttive comportassero eccedenze in un particolare sito aziendale <sup>(89)</sup>. In questi casi, viene concordata con le rappresentanze sindacali un'attenta procedura per l'individuazione del personale da trasferire e vengono elencate le misure tese ad accompagnare i lavoratori nelle prime fasi del trasferimento (es. dotazione di un furgone per il trasloco, assistenza nella ricerca di una nuova soluzione abitativa, corresponsione di una somma *una tantum*).

---

<sup>(86)</sup> Cfr., ad esempio, Cevico. In questo accordo, in particolare, si stabilisce che i dipendenti in missione debbano servirsi, innanzitutto, delle vetture messe a disposizione dall'azienda e, solo qualora queste ultime non siano disponibili, è ammesso l'utilizzo della autovettura personale, subordinandolo tuttavia al consenso del responsabile su tempi e percorrenze.

<sup>(87)</sup> Cfr., ad esempio, Robintur.

<sup>(88)</sup> Cfr. Fruendo.

<sup>(89)</sup> Cfr., ad esempio, Siram.

### *Pendolarismo*

Sotto questo profilo, risulta di particolare interesse la disposizione contenuta in un accordo, relativa alla conferma di una indennità corrisposta mensilmente ai lavoratori che si trovano in situazioni di particolare disagio dovuto alla distanza casa-lavoro. In alternativa alla c.d. “indennità di pendolarismo”, è previsto il versamento di pari importo da parte dell’azienda alla posizione individuale del lavoratore presso fondo pensionistico complementare <sup>(90)</sup>.

## **2.3. Orario di lavoro**

### *Orario normale di lavoro*

Sono diverse le intese analizzate nel precisare la durata dell’orario normale di lavoro e la distribuzione delle ore lavorative durante la giornata <sup>(91)</sup>, talvolta differenziate anche a seconda della categoria legale di appartenenza dal lavoratore <sup>(92)</sup>, del reparto produttivo in cui è impiegato <sup>(93)</sup> o del periodo dell’anno (es. estivo o invernale) di riferimento <sup>(94)</sup>. Nell’ambito della regolazione dell’orario normale di lavoro, alcuni accordi stabiliscono anche la distribuzione e la durata delle pause durante la giornata, tendenzialmente finalizzate a garantire un breve ristoro e recupero psico-fisico per i lavoratori che operano ininterrottamente per un certo numero di ore <sup>(95)</sup>. Uno spazio importante è riservato dalla contrattazione collettiva alla pausa per il pasto, in merito alla quale le parti chia-

---

<sup>(90)</sup> Cfr. Banca Popolare dell’Alto Adige.

<sup>(91)</sup> Cfr., ad esempio, Basf, Berto’s, Beta Utensili, Comec, Huntsman, Plantisavio.

<sup>(92)</sup> Cfr., ad esempio, Seco Tools.

<sup>(93)</sup> Cfr., ad esempio, LAG.

<sup>(94)</sup> Cfr., ad esempio, Consorzio di bonifica Garda Chiese del settore agroalimentare.

<sup>(95)</sup> Cfr., ad esempio, Apofruit, Bosch, Carrefour, Clementoni, Martelli, Nord Motoriduttori, Plantisavio. Di particolare interesse risulta l’accordo Intesa Sanpaolo (1° febbraio 2017), che, per rispondere ad eventuali esigenze di conciliazione vita-lavoro, consente al personale delle aree professionali di avanzare formale richiesta per ottenere la concessione ad effettuare, in via non occasionale, un intervallo meridiano della durata massima di 2 ore, in deroga a quanto praticato nell’unità produttiva di assegnazione.

riscono una serie di questioni quali la necessità o meno di timbrare il badge ed eventuali procedure in caso di sfioramento del tempo a disposizione <sup>(96)</sup>.

### *Orario straordinario*

Nell'insieme di accordi analizzati, emerge un numero significativo di disposizioni riguardanti l'istituto dello straordinario. In questo ambito, è possibile distinguere tra interventi riguardanti il numero massimo di ore che possono essere prestate dal dipendente in regime di straordinario <sup>(97)</sup>; clausole relative alle prestazioni di lavoro straordinario svolte nella giornata del sabato <sup>(98)</sup>; disposizioni che introducono o modificano le maggiorazioni applicate al lavoro straordinario in ragione delle diverse casistiche (durante la settimana, nei giorni festivi, in orario notturno, ecc.) <sup>(99)</sup>; ulteriori interventi riguardanti ad esempio il personale abilitato a svolgere prestazioni in regime di straordinario <sup>(100)</sup>.

### *Regimi di orario a turni*

I regimi di orario a turni si presentano, generalmente, molto diversificati e complessi, poiché costruiti e modellati sulla base delle esigenze specifiche di ogni azienda. Nell'eterogeneità degli schemi individuati, è comunque possibile distinguere tra:

---

<sup>(96)</sup> Cfr., ad esempio, Basf, Berco, Gucci, Huntsman, LAG, Marconi Industrial Service, Telespazio e-Geos.

<sup>(97)</sup> Cfr., ad esempio, Carcano, Compagnia Italiana di Navigazione, Consorzio di bonifica Garda Chiese, Liberty Lines, Martelli, MB Mangimi, Moby, Trafiliera A. Mauri e figli. In particolare, l'integrativo Consorzio di bonifica Garda Chiese stabilisce che le prestazioni di lavoro straordinario da parte del personale dipendente possono superare il numero di ore annue massime stabilite, sia dal CCNL applicato che dall'art. 5, comma 3, del d.lgs. n. 66/2003, in caso di prestazioni rese dai guardiani idraulici o dal personale tecnico, «in ragione delle esigenze organizzative connesse rispettivamente al servizio irriguo e alla gestione delle centrali idroelettriche».

<sup>(98)</sup> Cfr., ad esempio, Martelli F.lli, Molino Piantoni, Plantisavio.

<sup>(99)</sup> Cfr., ad esempio, Berto's, Bosch, Carrefour, Comeca, Martelli, MB Mangimi.

<sup>(100)</sup> Cfr., ad esempio, l'integrativo Telespazio e-Geos che sancisce che «a partire dal 1° gennaio 2017 la prestazione del lavoro straordinario sarà riconosciuta al personale inquadrato fino alla categoria contrattuale 6° compresa».

- 1) sistemi a ciclo continuo, osservati principalmente nel settore agroalimentare e in quello metalmeccanico, in base ai quali l'attività produttiva si svolge 7 giorni alla settimana, 24 ore su 24, comportando quindi un uso degli impianti per 365 giorni l'anno <sup>(101)</sup>;
- 2) sistemi a ciclo 4-2, previsti su 7 giorni con 2 turni giornalieri, uno diurno e uno pomeridiano <sup>(102)</sup>;
- 3) sistemi che prevedono un'organizzazione del lavoro articolata su 10 turni settimanali, con 2 turni di 8 ore per 5 giorni alla settimana <sup>(103)</sup>;
- 4) sistemi che prevedono un'organizzazione del lavoro articolata su 15 turni settimanali, con 3 turni di 8 ore per 5 giorni alla settimana <sup>(104)</sup>;
- 5) sistemi che prevedono un'organizzazione del lavoro articolata su 18 turni settimanali <sup>(105)</sup>, con 3 turni di 8 ore per 6 giorni alla settimana;
- 6) sistemi che prevedono un'organizzazione del lavoro articolata su 24 turni settimanali, con 4 turni di 6 ore per 6 giorni alla settimana <sup>(106)</sup>;
- 7) sistemi che prevedono un'organizzazione del lavoro basata sul sistema dei "turni sfalsati" <sup>(107)</sup>, denominato in altri casi anche come "orari di lavoro sovrapposti" <sup>(108)</sup> o "orario alternato" <sup>(109)</sup>.

---

<sup>(101)</sup> Il sistema a ciclo continuo è generalmente previsto su tre o più turni con riposo a scorrimento. Cfr. Berco, LAG, Pasta Lensi, Spumador (turnazione a ciclo continuo solo per alcuni lavoratori addetti alla produzione di specifici prodotti), Telespazio e-Geos.

<sup>(102)</sup> Cfr., ad esempio, Molino di Lucca.

<sup>(103)</sup> Cfr., ad esempio, Telespazio e-Geos.

<sup>(104)</sup> Cfr. Berco, Feralpi Siderurgica, Ivar, LAG, Telespazio e-Geos.

<sup>(105)</sup> Cfr. Berco, Maxion Wheels, Telespazio e-Geos, Teskid.

<sup>(106)</sup> È il caso dell'accordo Valmex, con il quale si è stabilito di adottare, per un periodo determinato e per alcune linee di produzione del reparto acciaio, un sistema di turnazione articolato su 4 turni giornalieri di 6 ore per 6 giorni alla settimana dal lunedì al sabato. Tale sistema di turnazione denominato anche "6x6", comporta che gli addetti pur lavorando per 36 ore settimanali ricevano una retribuzione ragguagliata su 40 ore settimanali.

<sup>(107)</sup> L'accordo BM Vobarno, ad esempio, prevede che nel reparto magazzino spedizioni venga attuato un nuovo orario a "turni sfalsati", fissando due fasce orarie diverse ma parzialmente sovrapposte (7-15 e 12-20).

<sup>(108)</sup> In base all'accordo Fatro e Azienda Terapeutica Italiana, in aggiunta al normale orario di lavoro, sono previsti ulteriori quattro orari di lavoro con cui organizzare l'attività lavorativa dei dipendenti. Gli orari si sovrappongono tra loro nell'arco della giornata che inizia alle 6 e finisce alle 20.

<sup>(109)</sup> È il caso dell'accordo De Lucchi, che al fine di fronteggiare in modo più flessibile le esigenze della clientela e «le commesse caratterizzate da tempistiche spesso im-

Altri accordi aziendali, infine, invece di stabilire un singolo regime di orario a turni, hanno predeterminato una serie di modelli di orari di lavoro a turni applicabili negli stabilimenti dell'azienda a seconda delle esigenze, previa consultazione delle RSU <sup>(110)</sup>. Diversamente, ci sono intese che semplicemente introducono una particolareggiata disciplina del sistema di turnazione adottato, senza modificarne le caratteristiche principali <sup>(111)</sup>. In questo ambito, si riscontrano clausole modificative delle fasce orarie di uno o più turni, l'introduzione di nuovi turni per tutti o alcuni lavoratori, disposizioni sul meccanismo di riposo dei lavoratori turnisti o sulla possibilità per i lavoratori di cambiare il proprio turno. Infine, non mancano accordi che introducono o modificano emolumenti aggiuntivi della retribuzione a titolo di indennità per le prestazioni lavorative rese in turni diurni, festivi, a ciclo continuo, ecc. <sup>(112)</sup>.

### *Organizzazione del lavoro domenicale*

Nell'ambito degli accordi aziendali analizzati, emergono disposizioni che stabiliscono un numero massimo di prestazioni di lavoro domenicale svolte dal personale nell'arco di un anno <sup>(113)</sup>, i giorni di riposo compensativo <sup>(114)</sup>, le tempistiche per la programmazione delle prestazioni di la-

---

prevedibili e difficilmente programmabili» ha introdotto due fasce orarie (7-16 e 9-18) più una terza eventuale in caso di particolari esigenze produttive (6-15). La direzione aziendale programmerà settimanalmente l'assegnazione di due squadre di lavoratori alle suddette fasce orarie, alternandole in modo equo.

<sup>(110)</sup> Cfr. Bonfiglioli e Boschi, che prevedono rispettivamente sette e cinque possibili soluzioni di regimi di orario a turni tra cui scegliere a discrezione della direzione aziendale, in base al reparto produttivo o alle esigenze specifiche di determinati periodi.

<sup>(111)</sup> Si veda ad esempio l'accordo RFI che introduce un nuovo turno notturno tra la notte di venerdì e sabato aumentando da due a tre i turni notturni. L'integrativo Rimorchiatori Napoletani e l'integrativo Basf, invece, definiscono le tre fasce di orarie per i turni di mattina pomeriggio e notte. L'accordo Fincantieri modifica semplicemente l'orario del turno giornaliero per tutti i reparti dello stabilimento, mentre l'integrativo Fendi introduce due orari di lavoro "particolari", ossia due turni a cui possono essere assegnati alcuni lavoratori.

<sup>(112)</sup> Cfr. Abet Laminati, Basf, Berco, Beta Utensili, Bosch, Clementoni, Compagnia Italiana di Navigazione, LAG, Maxion Wheels, Necta, Ondulati Santerno, Riva Acciaio, Siram.

<sup>(113)</sup> Cfr., ad esempio, l'integrativo Robintur con cui l'azienda si impegna a non richiedere prestazioni di lavoro domenicale superiori alle 24 giornate all'anno.

<sup>(114)</sup> Cfr., ad esempio, Consorzio di bonifica Garda Chiese.

voro coincidenti con la giornata domenicale, le procedure per il confronto con le rappresentanze sindacali territoriali sul tema <sup>(115)</sup>, nonché clausole disciplinanti le maggiorazioni connesse a questo tipo di prestazione <sup>(116)</sup>.

### *Ferie, festività e fermate collettive*

Nella contrattazione aziendale del 2017, gli istituti delle ferie, festività e fermate collettive si rivelano particolarmente ricorrenti. In merito al primo istituto, si rinvencono intese che chiariscono l'ammontare di giorni di ferie a disposizione dei dipendenti, anche sulla base dell'orario di lavoro prestato <sup>(117)</sup>, nonché le procedure e tempistiche per una efficiente programmazione delle ferie durante l'anno, che di norma deve tenere conto delle esigenze tecnico-organizzative aziendali <sup>(118)</sup>. Frequenti sono altresì le disposizioni riguardanti piani di smaltimento delle ferie residue <sup>(119)</sup> o la possibilità per i lavoratori stranieri di godere di un periodo prolungato di ferie per poter recarsi nei rispettivi Paesi di origine <sup>(120)</sup>. Infine, si rinvencono intese che consentono una gestione delle ferie residue quale strumento alternativo agli ammortizzatori sociali, nei casi di comprovate necessità <sup>(121)</sup>, o che permettono ai lavoratori di cedere le ferie maturate a colleghi che si trovino in condizioni di grave e reale difficoltà <sup>(122)</sup>.

Con riferimento alle festività, quella del Santo Patrono è stata oggetto di diverse pattuizioni. Nello specifico, le aziende con stabilimenti in di-

<sup>(115)</sup> Cfr. Coop Lombardia.

<sup>(116)</sup> Cfr., ad esempio, Gucci, Robintur, Saipem. In particolare, l'integrativo Robintur stabilisce che ai lavoratori che supereranno volontariamente il tetto delle 24 domeniche lavorative all'anno, sarà concesso un incremento del 10% della maggiorazione prevista dal CCNL di riferimento.

<sup>(117)</sup> Cfr., ad esempio, Basf, BAT, Nord Motoriduttori.

<sup>(118)</sup> Cfr. A2A, Basf, Fastweb, Fendi, Huntsman, Molino di Lucca, Nord Motoriduttori, Obi, Ondulati Santerno, Seco, Siram. A titolo esemplificativo, l'accordo Nord Motoriduttori prevede una modalità sperimentale di fruizione delle ferie (a rotazione tra i dipendenti) durante il periodo estivo, per garantire la continuità produttiva dell'azienda.

<sup>(119)</sup> Cfr., ad esempio, Fruendo, Mellin.

<sup>(120)</sup> Cfr., ad esempio, Marconi, Martelli F.lli.

<sup>(121)</sup> Cfr., ad esempio, Berco.

<sup>(122)</sup> La c.d. "gestione solidale delle ferie" è contemplata ad esempio nell'integrativo Huntsman.

verse Province e Regioni hanno stabilito convenzionalmente una giornata in cui godere della suddetta festività <sup>(123)</sup>; alternativamente, hanno previsto un monte ore di permessi o un giorno di ferie aggiuntivo nei casi in cui il personale presti servizio nel giorno del Santo Patrono <sup>(124)</sup>.

Infine, sono diverse le intese che nel 2017 hanno regolato le chiusure aziendali, generalmente chiarendo le tempistiche per la pubblicazione del calendario annuale sulle chiusure collettive, previa discussione tra la direzione aziendale e la RSU <sup>(125)</sup>.

### *Permessi annui retribuiti e riduzioni orarie*

Relativamente alla materia dei permessi retribuiti, c.d. PAR (permessi annui retribuiti) nell'Industria metalmeccanica o ROL (riduzioni dell'orario di lavoro) nel Terziario, gli interventi principali della contrattazione aziendale riguardano la regolamentazione della fruizione individuale e, in particolare, le procedure e tempistiche per ricevere l'autorizzazione dall'azienda, i termini entro i quali godere dei permessi maturati e i piani di smaltimento degli eventuali residui <sup>(126)</sup>. Infine, come nel caso delle ferie, anche per i permessi retribuiti è spesso prevista, dalla contrattazione aziendale, la c.d. "gestione solidale", in favore di quei lavoratori che versano in condizioni di particolare necessità <sup>(127)</sup>.

### **2.3.1. Regimi di orario flessibile**

La flessibilità dell'orario di lavoro è un tema ricorrente nei contratti aziendali analizzati. Generalmente, la flessibilità è introdotta per far fronte alla necessità dell'azienda di gestire in maniera efficace i periodi di

---

<sup>(123)</sup> Cfr., ad esempio, Ondulati Santerno.

<sup>(124)</sup> Cfr., ad esempio, Dao, Refresco, Spumador.

<sup>(125)</sup> Cfr., ad esempio, Berco, Bosch, Carcano, Cepi, Cerved, Fendi, Feralpi Siderurgica, Italiaonline, Martelli F.lli, Mellin, Metalgamma, Ondulati Santerno, Rovagnati, Seco, Veneta Pali.

<sup>(126)</sup> Cfr., ad esempio, Ama, Basf, BAT, Berco, Bosch, Carcano, Carrefour, Compagnia Italiana di Navigazione, Consorzio di bonifica Garda Chiese, Fastweb, Marconi Industrial Service, Metalgamma, Molino di Lucca, Robintur, Seco, Siram, Telespazio e-Geos.

<sup>(127)</sup> Cfr., ad esempio, Enav, Eni, Fondazione Marzotto, Huntsman, Vodafone.

maggiore o minore intensità produttiva. Tra le misure attuate, si riscontrano l'anticipo o posticipo, entro una determinata fascia oraria, dell'inizio e/o del termine dei turni di lavoro <sup>(128)</sup>, la fissazione di un monte ore annuo con cui modificare la quantità e la distribuzione delle ore lavorate durante la settimana <sup>(129)</sup>, l'introduzione della settimana lavorativa "mercoledì-domenica" <sup>(130)</sup>, il cambiamento dei turni di lavoro, lo slittamento della pausa mensa <sup>(131)</sup>, ecc.

### *Orario plurisettimanale o multiperiodale*

Benché non particolarmente ricorrente nella contrattazione aziendale del 2017, l'istituto dell'orario plurisettimanale è stato oggetto di una dettagliata regolamentazione in alcuni dei contratti analizzati. Questi ultimi ne hanno specificato i limiti di utilizzo nell'arco di ogni anno e l'entità delle maggiorazioni previste per le ore di lavoro prestate oltre il normale orario contrattuale <sup>(132)</sup>.

### *Banca delle ore*

Negli accordi aziendali analizzati, l'istituto della banca delle ore nasce generalmente per dare la possibilità ai lavoratori, in caso di prestazioni lavorative eccedenti quelle contrattualmente stabilite, di ricevere le sole

<sup>(128)</sup> Cfr., ad esempio, l'integrativo Cevico, che stabilisce che «per contingenti ed eccezionali esigenze tecnico-produttive, modifiche di orario quali anticipo o posticipo dell'inizio e/o del termine dei turni di lavoro, entro 30-45 minuti, restano nella facoltà delle aziende, previo preavviso ai dipendenti».

<sup>(129)</sup> Cfr., ad esempio, l'integrativo MB Mangimi, che disciplina due istituti: la Flessibilità Aziendale Ordinaria (FAO) e la Flessibilità Aziendale Straordinaria (FAS), in base alle quali l'azienda potrà richiedere rispettivamente 48 e 96 ore annue, con cui modificare l'orario di lavoro in termini di quantità e distribuzione nell'arco della settimana, allo scopo di far fronte a picchi di produzione non preventivabili.

<sup>(130)</sup> Cfr., l'accordo Fater, che ha introdotto la settimana lavorativa "mercoledì-domenica", in base alla quale l'azienda può chiedere ai lavoratori che di norma prestano attività lavorativa settimanale dal lunedì al venerdì, di osservare due riposi nelle giornate del lunedì e del martedì per recuperare le giornate lavorative del sabato e nella domenica.

<sup>(131)</sup> Cfr., ad esempio, Clementoni, Spumador, STAR, Veneta Pali.

<sup>(132)</sup> Cfr. Basf, Bosch, Europrofil Group, LAM, MetalG, Robintur, Tenaris Dalmine.

maggiorazioni previste maturando contestualmente il diritto a riposi giornalieri compensativi delle prestazioni effettuate in eccesso. L'adesione alla banca delle ore è, tendenzialmente, volontaria. Alcuni accordi ne introducono la disciplina *ex novo* <sup>(133)</sup>; in altri casi, si è intervenuto modificando la regolamentazione esistente <sup>(134)</sup>. Complessivamente, le linee di intervento ravvisate nei contratti riguardano: le categorie di lavoratori idonei ad utilizzare la banca delle ore e le circostanze che ne consentono l'impiego; il limite massimo delle ore annue accumulabili; le modalità con cui i lavoratori possono aderire e fruire dell'istituto; i dettagli riguardanti il pagamento delle ore accantonate ma non utilizzate.

### *Flessibilità dell'orario in entrata e in uscita*

Sono diverse le intese aziendali che nel 2017 hanno introdotto e/o regolamentato nel dettaglio la flessibilità in entrata e in uscita, riconoscendola per intere categorie (es. per lavoratori inseriti in determinati reparti o lavoratori appartenenti a determinate categorie legali) o per la totalità dei dipendenti <sup>(135)</sup>. Meno ricorrenti sono le intese che hanno limitato l'adesione all'istituto a lavoratori che si trovano in condizioni di particolare necessità, riconducibili ad esempio all'assistenza di figli appena nati o di famigliari anziani <sup>(136)</sup>. Merita un accenno anche il c.d. "orario

---

<sup>(133)</sup> Cfr. Dao, LAG, Marconi Industrial Service, Robintur, Rovagnati. Inoltre, due accordi presentano una specifica somiglianza, in quanto non istituiscono direttamente la banca delle ore ma prevedono che, in caso di lavoro straordinario o supplementare, il lavoratore abbia la possibilità di scelta se farsi retribuire le ore aggiuntive lavorate, o se ottenere la sola maggiorazione contrattualmente prevista e accantonare in un conto le ore di lavoro eccedenti per avere la possibilità di fruirne successivamente come riposi compensativi. Nello specifico, l'accordo A2A disciplina la possibilità di accantonare ore per quanto riguarda il lavoro straordinario e l'accordo Alperia prevede la medesima possibilità ma relativamente all'orario supplementare.

<sup>(134)</sup> È il caso dell'accordo Elixir, dell'integrativo Berco e dell'integrativo Fendi. Gli ultimi due accordi prevedono l'introduzione, su di richiesta da parte dei lavoratori, di una deroga al limite di ore annue accantonabili nel conto individuale.

<sup>(135)</sup> Cfr., ad esempio, A2A, AbbVie, Basf, Berco, Fastweb, Fincantieri, Fruendo, Gucci, Huntsman, Telespazio e-Geos.

<sup>(136)</sup> Cfr., ad esempio, l'integrativo Mellin, che disciplina la flessibilità in entrata e in uscita per i neogenitori, affinché possano partecipare all'inserimento del figlio alla scuola materna o all'asilo. La flessibilità è ammessa solo per il tempo necessario all'inserimento e comunque non oltre i 15 giorni.

fiduciario”, introdotto da alcuni contratti collettivi e riservato, coerentemente con quanto stabilito dal CCNL di riferimento, al personale con funzioni direttive, che è quindi autorizzato ad una gestione autonoma del proprio orario di lavoro <sup>(137)</sup>.

## 2.4. Modalità organizzative del lavoro

### *Telelavoro*

Nella contrattazione aziendale del 2017, il telelavoro è generalmente definito come una modalità di svolgimento della prestazione lavorativa da remoto, che non incide sulla natura giuridica del vincolo contrattuale esistente (che rimane di lavoro subordinato dipendente). Il telelavoro è introdotto con finalità diverse, quali la conciliazione tra vita professionale e privata dei lavoratori <sup>(138)</sup>, la modernizzazione dell’organizzazione del lavoro <sup>(139)</sup>, nonché il contenimento delle ricadute sui livelli occupazionali di piani di riorganizzazione aziendale <sup>(140)</sup>. Spesso, l’accesso al telelavoro è previsto per un determinato arco temporale <sup>(141)</sup>; in altri casi, si fa riferimento a un periodo di sperimentazione già concluso <sup>(142)</sup>. Il monitoraggio è ritenuto un aspetto fondamentale nella gestione dell’istituto ed è solitamente demandato ad incontri periodici con la RSU o a gruppi di lavoro/Commissioni paritetiche aziendali <sup>(143)</sup>.

Con riferimento al luogo di lavoro, le intese generalmente richiedono al lavoratore la scelta di un luogo idoneo dal punto di vista della salute, sicurezza e riservatezza, privilegiando in diversi casi la sede domiciliare <sup>(144)</sup>. L’accesso al telelavoro è solitamente concordato per i lavoratori con contratti a tempo indeterminato, la cui attività sia effettivamente “telela-

---

<sup>(137)</sup> Cfr., ad esempio, A2A, Ama.

<sup>(138)</sup> Cfr. Lottomatica, Teamsystem e Telespazio e-Geos.

<sup>(139)</sup> Cfr. Telespazio e-Geos.

<sup>(140)</sup> Cfr. Deutsche Bank.

<sup>(141)</sup> Cfr. Lottomatica.

<sup>(142)</sup> Cfr. Pfizer.

<sup>(143)</sup> Cfr. Lottomatica, Teamsystem e Telespazio e-Geos.

<sup>(144)</sup> Cfr. Lottomatica, Pfizer e Telespazio e-Geos.

vorabile” e previo accordo con i responsabili aziendali <sup>(145)</sup>. Relativamente alle concrete modalità di svolgimento, alcuni accordi precisano che il telelavoro non comporta una variazione dell’orario normale di lavoro; la possibilità di svolgere la propria prestazione in regime di telelavoro può essere limitata a 1/3 delle giornate nell’arco della settimana, spesso nel rispetto di alcune fasce orarie/di reperibilità <sup>(146)</sup>. Altri accordi stabiliscono rientri periodici del telelavoratore in azienda per motivi di programmazione del lavoro e riunioni con i colleghi, anche al fine di prevenire l’isolamento della persona <sup>(147)</sup>. In materia di strumentazione tecnologica, sicurezza sul lavoro, formazione e diritti sindacali, le intese si limitano generalmente a replicare quanto sancito dall’accordo interconfederale per il recepimento dell’accordo-quadro europeo sul telelavoro del 9 giugno 2004. Infine, alcune intese prevedono la possibilità di conversione degli accordi individuali di telelavoro in contratti di *smart working* <sup>(148)</sup>.

### *Smart working*

Il 2017, anno dell’entrata in vigore della normativa sul lavoro agile (legge n. 81/2017), ha visto una proliferazione, a livello aziendale, di accordi e disposizioni sul tema, cui le parti negoziali fanno generalmente riferimento utilizzando il termine inglese *smart working* <sup>(149)</sup>. Data la recente e innovativa natura dell’istituto, alcune intese ne prevedono l’introduzione in via sperimentale <sup>(150)</sup>; altre ne rimandano i dettagli e/o il monitoraggio ai lavori di una apposita Commissione paritetica o a incontri periodici tra l’azienda e le rappresentanze sindacali <sup>(151)</sup>. Conformemente alle disposizioni di legge, e in maniera non dissimile a quanto stabilito per il telelavoro, la contrattazione aziendale individua nello strumento dello *smart working* una diversa modalità di esecuzione della pre-

---

<sup>(145)</sup> Cfr., ad esempio, Lottomatica (che richiede altresì una anzianità aziendale minima di 3 anni) e Pfizer (che richiede altresì una motivazione oggettiva basata su esigenze di conciliazione vita-lavoro).

<sup>(146)</sup> Cfr. Pfizer.

<sup>(147)</sup> Cfr. Lottomatica e Telespazio e-Geos.

<sup>(148)</sup> Cfr. Teamsystem.

<sup>(149)</sup> Cfr. Allianz, Be Solutions, Bonfiglioli, Crédit Agricole Cariparma, Deloitte Consulting, Enel, Eni, FS, Ineos, Siemens.

<sup>(150)</sup> Cfr., tra i molti, Be Solutions, Bonfiglioli, Deloitte, FS, Ineos, Pfizer.

<sup>(151)</sup> Cfr. Bonfiglioli, Enel, Lottomatica, Monte dei Paschi, Pfizer.

stazione lavorativa che, pur interpretando la portata innovativa dei cambiamenti in corso nel mondo del lavoro alla luce delle evoluzioni tecnologiche, non modifica la tipologia del rapporto di lavoro, gli obblighi e doveri dei dipendenti e il relativo assoggettamento al potere direttivo, di controllo e disciplinare esercitato dall'azienda.

Pur confermando la possibilità, per il c.d. *smart worker*, di svolgere la propria prestazione al di fuori dei tradizionali locali aziendali, alcune intese individuano con precisione le sedi di lavoro "agile" che devono essere specificate nell'accordo individuale (es. altre sedi o hub aziendali, la residenza privata/domicilio del dipendente, luoghi che rispondano ai criteri di sicurezza e consentano la necessaria riservatezza), spesso escludendo i luoghi pubblici o aperti al pubblico <sup>(152)</sup>. L'opportunità di *smart working* non è generalmente rivolta all'intera popolazione aziendale, ma limitata ad alcune tipologie di lavoratori (individuata, ad esempio, sulla base della mansione svolta, della categoria legale di inquadramento, della tipologia contrattuale, dell'anzianità di servizio, ecc.) <sup>(153)</sup>. In alcuni casi, poi, nell'ottica di favorire una miglior conciliazione vita-lavoro, la priorità di accesso allo *smart working* è data a soggetti che si trovino in condizioni di particolare necessità <sup>(154)</sup>; in altri casi, sono previsti limiti (in termini percentuali o assoluti) al numero di lavoratori in *smart working* <sup>(155)</sup>.

Con riferimento all'orario di lavoro, gli accordi aziendali ammettono il ricorso allo *smart working* generalmente nel rispetto del normale orario di lavoro, e talvolta all'interno di precise fasce orarie/di reperibilità <sup>(156)</sup>; in diversi accordi, è previsto un numero massimo di giornate (nella set-

---

<sup>(152)</sup> Cfr., ad esempio, Crédit Agricole Cariparma, Deloitte Consulting, Enel, FS.

<sup>(153)</sup> Cfr., ad esempio, Allianz, Be Solutions, Crédit Agricole Cariparma, Deloitte Consulting, FS, Lottomatica, Monte dei Paschi. Di rilievo è il caso dell'accordo Eni che consente l'accesso allo *smart working* esclusivamente alle neomamme, ai neopapà e ai genitori con figlio in adozione, purché assunti con contratto a tempo indeterminato.

<sup>(154)</sup> Ad esempio, si prevede che sia data priorità ai lavoratori con gravi problemi di salute (Banca del Piemonte, Crédit Agricole Cariparma, Monte dei Paschi) o con familiari in tale stato (Monte dei Paschi), in base alla distanza fra luogo di lavoro e residenza (Crédit Agricole Cariparma, Monte dei Paschi), a chi ha in cura figli minorenni (Crédit Agricole Cariparma, Monte dei Paschi) o anziani non autosufficienti (Monte dei Paschi).

<sup>(155)</sup> Cfr. Allianz, Deloitte, Lottomatica.

<sup>(156)</sup> Cfr. Allianz, Be Solutions, Deloitte Consulting, FS, Ineos, Lottomatica, Monte dei Paschi.

timana e/o nel mese) in cui è possibile svolgere la prestazione di lavoro in regime di *smart working* <sup>(157)</sup>.

Per la tutela della salute e sicurezza sul lavoro anche in caso di *smart working*, diverse intese attribuiscono al dipendente la responsabilità della scelta di locali lavorativi “idonei”, da specificare nell’accordo individuale <sup>(158)</sup>; nella maggior parte dei casi, in conformità a quanto stabilito dalle disposizioni di legge, l’azienda si impegna a fornire al lavoratore gli strumenti tecnologici necessari e, talvolta, anche ad erogare attività formative al fine di consentire uno svolgimento efficace e sicuro della prestazione lavorativa <sup>(159)</sup>. Infine, viene generalmente stabilita la responsabilità in capo al lavoratore della assoluta riservatezza sui dati e sulle informazioni aziendali ricevute <sup>(160)</sup>.

### 3. Mercato del lavoro e appalti

#### 3.1. Flessibilità in ingresso

##### *Politiche generali di occupazione*

L’andamento occupazionale costituisce un tema piuttosto ricorrente nella contrattazione aziendale del 2017. Generalmente, la materia (articolata in questioni quali il numero e causali dei lavoratori somministrati, le trasformazioni a tempo indeterminato, ecc.) è oggetto di informazione e consultazione periodica con le rappresentanze sindacali in azienda <sup>(161)</sup> o discussa all’interno di apposite Commissioni paritetiche <sup>(162)</sup>. In qualche intesa, l’azienda si impegna ad una complessiva salvaguardia dei livelli occupazionali, ricercando soluzioni “non traumatiche” ad eventuali problemi e favorendo la ricollocazione interna del personale coinvolto <sup>(163)</sup>.

---

<sup>(157)</sup> Cfr. Be Solutions, Enel, Eni, FS, Lottomatica, Monte dei Paschi, Pfizer.

<sup>(158)</sup> Cfr., tra gli altri, Allianz, Be Solutions, Pfizer.

<sup>(159)</sup> Cfr. Crédit Agricole Cariparma, Engie, Eni, Ineos, Lottomatica, Monte dei Paschi.

<sup>(160)</sup> Cfr., ad esempio, Allianz, Engie.

<sup>(161)</sup> Cfr., tra i tanti, Carrefour, Clementoni, Dao, LAG, Nord Motoriduttori, Obi, Ondulati Santerno, Riva Acciaio, Star.

<sup>(162)</sup> Cfr. Almaviva.

<sup>(163)</sup> Cfr. Carrefour, Riva Acciaio.

Alcuni accordi contengono clausole concernenti le tipologie contrattuali cui potenzialmente fare ricorso in caso di nuove assunzioni. Sebbene venga complessivamente sancita la centralità del contratto a tempo indeterminato <sup>(164)</sup>, talune intese valutano positivamente il ricorso a forme contrattuali più flessibili (es. contratti a termine e somministrazione a tempo determinato) per meglio rispondere ad esigenze contingenti del mercato <sup>(165)</sup>. Inoltre, sono ricorrenti nella contrattazione aziendale disposizioni che assicurano al personale che abbia già intrattenuto con l'azienda rapporti di lavoro il diritto di precedenza nelle assunzioni a tempo indeterminato o determinato <sup>(166)</sup>. In corrispondenza di eventi particolari, come la crescita dei volumi di lavoro o il raggiungimento di un certo numero di cessazioni per pensionamento, si segnalano accordi *ad hoc* sul numero di assunzioni da compiere e con quali forme e condizioni contrattuali <sup>(167)</sup>. Diversamente, in ragione della graduale acquisizione della professionalità necessaria allo svolgimento della mansione assegnata, alcune intese prevedono una c.d. retribuzione d'inserimento per il personale neo-assunto <sup>(168)</sup>.

Da ultimo, è interessante sottolineare il ruolo importante che all'interno di alcune intese è attribuito tanto alle esperienze di tirocinio <sup>(169)</sup> quanto ai percorsi di alternanza formativa <sup>(170)</sup>, al fine di valutare ulteriori opportunità di collaborazione con l'azienda, nonché di contribuire all'obiettivo più generale di una maggiore occupabilità delle nuove generazioni sul mercato.

#### *Contratto a termine e somministrazione*

Per quanto concerne la disciplina del contratto di lavoro a tempo determinato, dall'insieme di contratti collettivi aziendali analizzati emergono diverse disposizioni che, sfruttando le attribuzioni riconosciute alla contrattazione collettiva dal decreto legislativo n. 81/2015, derogano alle

---

<sup>(164)</sup> Cfr. Bosch, Clementoni, Seco.

<sup>(165)</sup> Cfr. Beta Utensili, LA.BU.NAT, LAG, Star.

<sup>(166)</sup> Cfr., tra gli altri, Bosch, Dao, Fonderie Glisenti e Ondulati Santerno.

<sup>(167)</sup> Cfr., ad esempio, Comdata e Intesa Sanpaolo.

<sup>(168)</sup> Cfr. l'integrativo Feralpi Siderurgica, laddove è prevista una gradazione nell'erogazione di alcuni degli istituti economici stabiliti dalla contrattazione aziendale.

<sup>(169)</sup> Cfr. STAR.

<sup>(170)</sup> Cfr. Autogrill e Hera.

previsioni legislative. Più nel dettaglio, si riscontra una diversa regolamentazione rispetto a:

- 1) reintroduzione di causali che giustificano il ricorso al contratto a termine <sup>(171)</sup>;
- 2) innalzamento della percentuale relativa alle c.d. clausole di contingentamento <sup>(172)</sup>;
- 3) proroghe e rinnovi *ex* articolo 21, decreto legislativo n. 81/2015 <sup>(173)</sup>.

Nel settore delle cooperative e consorzi agricoli, è interessante notare come la contrattazione aziendale rimarchi l'importanza delle c.d. convenzioni (*ex* articolo 6 CCNL) tra l'impresa, la RSU e/o le OO.SS. territoriali, al fine di definire l'organico aziendale e assicurare ai lavoratori a tempo determinato per attività stagionali la riassunzione l'anno successivo <sup>(174)</sup>.

Dall'analisi dei contenuti contrattuali emerge chiaramente come la regolamentazione dei rapporti di lavoro in somministrazione non sia particolarmente comune a livello aziendale. Tuttavia, si riscontrano accordi in base ai quali:

- 1) il ricorso alla somministrazione di lavoro è vincolato a un preventivo confronto con le OO.SS. territoriali di competenza <sup>(175)</sup>;
- 2) si riconoscono ai lavoratori somministrati gli stessi trattamenti economici e normativi previsti dalla contrattazione aziendale per i dipendenti assunti a tempo indeterminato <sup>(176)</sup>;

<sup>(171)</sup> A titolo esemplificativo, con l'integrativo Star le parti ammettono il ricorso a contratti a termine per la gestione di picchi produttivi o eventi imprevisti. Diversamente, nel contratto collettivo di Ica Market, il ricorso al contratto a tempo determinato è ammesso al fine di sostituire lavoratori assenti con diritto alla conservazione del posto di lavoro, nel caso in cui non si possa impiegare il personale di servizio.

<sup>(172)</sup> L'integrativo Ica Market, ad esempio, specifica che i contratti a tempo determinato non potranno superare il 30% annuo dell'organico a tempo indeterminato in forza nell'unità produttiva. Tale limite potrà essere elevato al 50% nel caso di nuove aperture di punti vendita.

<sup>(173)</sup> Cfr., ad esempio, l'integrativo Ondulati Santerno che estende la durata di ciascun contratto a tempo determinato, anche come somma di periodi non consecutivi, a 40 (anziché 36) mesi complessivi. Diversamente, con l'integrativo Berco, le parti concordano di trasformare il contratto a termine in un contratto a tempo indeterminato dopo 18 mesi di servizio in azienda, anche come sommatoria di periodi non consecutivi, nell'arco degli ultimi 36 mesi.

<sup>(174)</sup> Cfr. Apofruit.

<sup>(175)</sup> Cfr. Apofruit.

<sup>(176)</sup> Cfr. Bontempi Vibo.

- 3) si estende anche ai lavoratori in somministrazione la rappresentanza della RSU, eletta dai lavoratori dipendenti <sup>(177)</sup>;
- 4) si escludono i lavoratori in somministrazione dal beneficio dell'erogazione di un premio di risultato <sup>(178)</sup>.

Si riscontrano, infine, clausole di contingentamento riferite complessivamente all'impiego di contratti a tempo determinato e di somministrazione a termine rispetto al totale dei dipendenti assunti a tempo indeterminato <sup>(179)</sup> e disposizioni relative ai percorsi di stabilizzazione, quindi all'assunzione a tempo indeterminato, del personale impiegato a tempo determinato o in somministrazione a termine <sup>(180)</sup>.

### *Part-time*

Nel 2017 la contrattazione aziendale interviene regolamentando l'istituto del part-time. Talvolta, viene fissata una percentuale massima di lavoratori a orario ridotto rispetto al totale della popolazione lavorativa <sup>(181)</sup>; in altri casi, vengono elencate le causali di tipo economico-produttivo per il ricorso a nuovi contratti part-time <sup>(182)</sup> o le condizioni sociali/personali che consentono una priorità di accesso al part-time per i lavoratori che ne fanno richiesta <sup>(183)</sup>; in altri casi ancora, vengono speci-

<sup>(177)</sup> Cfr. Bosch.

<sup>(178)</sup> Cfr., ad esempio, Co.Im.A.

<sup>(179)</sup> Cfr. Berco, Bosch, Fonderie Glisenti e Ondulati Santerno.

<sup>(180)</sup> Cfr. Bosch, Fonderie Glisenti e Ondulati Santerno. In particolare, sulla base della prima intesa, l'azienda si impegna a stabilizzare i lavoratori somministrati a termine che raggiungano entro la fine del 2018 l'anzianità di 36 mesi, anche per sommatoria di più periodi. Diversamente, l'accordo Fonderie Glisenti specifica che 10 tra le assunzioni a tempo indeterminato che l'azienda effettuerà nell'arco di vigenza dell'intesa, dovranno costituire stabilizzazioni di lavoratori già impiegati in azienda direttamente o mediante agenzia.

<sup>(181)</sup> Cfr. Agricola Tre Valli e FCA. Nell'integrativo Clementoni, le parti guardano positivamente all'istituto del part-time, favorendone l'impiego nella forma verticale, anche con il superamento della soglia dell'8%, prevista dal CCNL di riferimento.

<sup>(182)</sup> Cfr., ad esempio, l'integrativo Ica Market, che consente all'azienda di stipulare nuovi contratti part-time solo nei casi di sostituzione di lavoratori assenti, per gestire periodi di particolare afflusso e/o vendite e per assicurare prestazioni in momenti di uscita di volantini, promozionali o nei fine settimana.

<sup>(183)</sup> Spesso, la concessione del part-time è garantita in via prioritaria ai dipendenti in particolari situazioni socio-economiche: famiglie mono-reddito, necessità di accudire figli in età prescolare o di assistere famigliari e conviventi con gravi problemi di salute,

ficare le concrete modalità di svolgimento (orizzontale, verticale, misto, con clausole elastiche e/o flessibili) e la durata della prestazione part-time in azienda <sup>(184)</sup>. Interessante è altresì la previsione di una sperimentazione del part-time in modalità “complementare”, in base alla quale i lavoratori si impegnano a coordinare le singole prestazioni in regime di part-time per garantire una continuità dell’attività lavorativa nell’arco delle 8 ore normali giornaliere <sup>(185)</sup>.

### *Apprendistato e forme di alternanza scuola-lavoro*

Benché l’apprendistato non abbia rappresentato un tema ricorrente nella contrattazione aziendale del 2017 <sup>(186)</sup>, non sono mancate intese che, in virtù del ruolo fondamentale dello strumento nell’ambito delle politiche di inserimento delle giovani generazioni, hanno fatto riferimento al rispetto di accordi siglati nel merito dalle parti sociali nazionali <sup>(187)</sup> o ne hanno fatto oggetto di un successivo approfondimento da parte dei soggetti firmatari <sup>(188)</sup>. Più raramente, le parti hanno specificato il livello di inquadramento dell’apprendista, nonché i contenuti (es. formazione antinfortunistica, sulla tutela ambientale, sui diritti collettivi, per l’acquisizione di competenze di base, trasversali e tecnico-professionali) e i soggetti erogatori (es. esternamente mediante centri di formazione professionale, internamente mediante i dipendenti dell’azienda e la RSU) della formazione nell’ambito di contratti di apprendistato di II livello <sup>(189)</sup>.

---

esigenze formative inerenti all’attività svolta, ecc. (FCA e Robintur). Talvolta, la possibilità di trasformare il rapporto di lavoro da full-time a part-time è introdotta solo con riferimento alle lavoratrici madri o ai lavoratori padri al rientro dal congedo di maternità/paternità (Fastweb, Gucci e Ica Market), oppure ai lavoratori in prossimità del pensionamento (Intesa Sanpaolo).

<sup>(184)</sup> Cfr. Banca Popolare di Bari, FCA e Robintur.

<sup>(185)</sup> Cfr. Spumador.

<sup>(186)</sup> A titolo di esempio, è possibile menzionare l’integrativo Plantisavio, che impegna l’azienda a fornire all’apprendista informazioni periodiche sull’andamento del percorso formativo e sulle prospettive future. Agli incontri potrà partecipare anche la RSU.

<sup>(187)</sup> Cfr., ad esempio, l’integrativo Ica Market in cui le parti fanno riferimento all’accordo per l’apprendistato di I e III livello, firmato da Confcommercio, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil il 19 ottobre 2016, e concordano sull’affiancamento di ciascun giovane (apprendista, tirocinante o in alternanza formativa) a un tutor aziendale.

<sup>(188)</sup> Cfr. Eni, Nord Motoriduttori.

<sup>(189)</sup> Cfr. Berco.

Più frequenti sono state, invece, le clausole relative all'alternanza scuola-lavoro. Nello specifico, le parti hanno espresso un crescente interesse ad approfondire le relazioni con il mondo dell'istruzione, dando vita a percorsi di alternanza scuola-lavoro, generalmente finalizzati allo sviluppo delle competenze degli studenti e a un loro futuro inserimento lavorativo <sup>(190)</sup>. In alcuni casi, le parti hanno espresso più che semplici dichiarazioni di intenti, fornendo precise informazioni quali la durata del percorso formativo, le ore complessivamente dedicate, l'affiancamento a un tutor aziendale, gli istituti di provenienza degli studenti coinvolti <sup>(191)</sup> e, in un caso, anche la priorità nell'accesso all'esperienza data ai figli dei dipendenti <sup>(192)</sup>. Merita un accenno, in particolare, il caso di un'azienda metalmeccanica che affida il tema dell'alternanza scuola-lavoro a una Commissione tecnica bilaterale con il compito di monitorare le esperienze avviate annualmente e le convenzioni siglate con gli istituti scolastici; all'interno di questo stesso accordo, è esplicitato che durante i percorsi di alternanza si svolgeranno incontri periodici tra gli studenti, i tutor aziendali e i tutor scolastici e che sarà programmato un incontro tra gli studenti e la RSU per un approfondimento sul sistema di relazioni sindacali in azienda, con l'eventuale coinvolgimento di esperti esterni <sup>(193)</sup>.

### *Altro*

Dall'insieme dei contratti analizzati emerge il caso peculiare di un accordo del settore del credito, che prevede la costituzione contestuale, riferita al medesimo lavoratore, di due diversi rapporti di lavoro: il primo, sotto forma di contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato e part-time; il secondo, sotto forma di lavoro autonomo. In conformità con la prima tipologia contrattuale, il lavoratore presterebbe le mansioni proprie della 3<sup>a</sup> area professionale, I livello retributivo del CCNL di riferimento; in conformità alla seconda tipologia di rapporto, il lavoratore svolgerebbe le attività di consulente finanziario. La coesistenza di due diversi contratti, indipendenti l'uno dall'altro e soggetti alle rispettive discipline legali e contrattuali, è giustificata dalla specificità del contesto

---

<sup>(190)</sup> Cfr. Autogrill, Eni, Feralpi Siderurgica, Hera, MB Mangimi.

<sup>(191)</sup> Cfr. Autogrill, Feralpi Siderurgica, Hera.

<sup>(192)</sup> Cfr. Necta.

<sup>(193)</sup> Cfr. Lamborghini.

aziendale e dalla volontà di favorire tanto lo sviluppo economico quanto quello occupazionale <sup>(194)</sup>.

### 3.2. Flessibilità in uscita

#### *Tutela nei confronti dei licenziamenti illegittimi*

Gli ultimi interventi del legislatore orientati ad una maggiore flessibilità in uscita, dapprima con la riforma Fornero e poi con il *Jobs Act*, hanno portato alcune aziende, su probabile sollecitazione del sindacato, a formalizzare un iter procedurale di maggior tutela in caso di licenziamento individuale <sup>(195)</sup> e altre ad estendere l'applicazione del tradizionale regime di tutela *ex* articolo 18 anche agli assunti in data successiva al 7 marzo 2015 (giorno di entrata in vigore del *Jobs Act*) che, a norma di legge, dovrebbero essere destinatari della disciplina, più flessibile, di cui al contratto a tutele crescenti <sup>(196)</sup>.

---

<sup>(194)</sup> Cfr. Intesa Sanpaolo.

<sup>(195)</sup> Cfr., ad esempio, i contratti integrativi di Lamborghini, Bosch e Ineos. Con il primo si è previsto che, per tutti i dipendenti, indipendentemente dalla data di assunzione ed eccezion fatta per i dirigenti, laddove l'azienda ritenga di intimare un licenziamento individuale per giustificato motivo oggettivo, nell'avviare la procedura di cui all'art. 1, comma 40, della l. n. 92/2012 (c.d. riforma Fornero), ne dia informazione preventiva alle RSU e/o all'organizzazione sindacale indicata dal lavoratore tra quelle firmatarie l'accordo integrativo e alla quale lo stesso aderisce o conferisce esplicito mandato. Tale informativa avviene contestualmente alla formalizzazione al dipendente medesimo dell'avvio della procedura di licenziamento individuale: la parte sindacale coinvolta, entro 5 giorni lavorativi dalla ricezione dell'informativa, può richiedere l'avvio di un confronto con l'azienda diretto a verificare la possibilità di soluzioni alternative al licenziamento. Tale iter consultivo deve essere esperito entro la data di convocazione indicata da parte della Direzione Territoriale del Lavoro: in tal modo, si preclude qualsiasi atto unilaterale antecedente alla conclusione di un confronto fra le parti. Gli integrativi Bosch e Ineos, invece, estendono la preventiva procedura informativa a tutti i casi di licenziamento individuale, senza limitarla, dunque, alla fattispecie di licenziamento per giustificato motivo oggettivo, come avviene nel caso della Lamborghini appena descritto.

<sup>(196)</sup> È il caso del contratto integrativo della Ondulati Santerno, con il quale le parti firmatarie hanno concordato che, in caso di licenziamento per giustificato motivo soggettivo e/o giusta causa dichiarato illegittimo dal Giudice del Lavoro, siano applicabili le disposizioni previste dall'art. 18 della l. n. 300/1970 nella formulazione previgente al

### *Codici disciplinari*

La tematica non occupa spazio significativo nell'insieme di accordi analizzati. Tuttavia, si rileva una disposizione, in base alla quale il dipendente di un'azienda cui è stata comminata una sanzione disciplinare a seguito della mancata applicazione delle procedure sulla qualità e sicurezza alimentare può scegliere di non vedere applicata la trattenuta (corrispondente a 3 ore di lavoro) in busta paga, ma di effettuare 3 ore di formazione. In questo caso, il provvedimento disciplinare verrà derubricato a provvedimento scritto <sup>(197)</sup>.

### *Programmi di outplacement*

L'*outplacement* riveste un ruolo decisamente marginale nella contrattazione aziendale del 2017. Più frequenti sono, invece, le disposizioni concernenti la riconversione professionale e la ricollocazione/mobilità interna (tra diversi ruoli o stabilimenti) dei lavoratori, al fine di contenere le ricadute occupazionali di eventuali programmi di riorganizzazione aziendale <sup>(198)</sup>. In qualche caso, piani di formazione e riqualificazione professionale sono avviati in concomitanza con gli interventi di sostegno al reddito degli ammortizzatori sociali <sup>(199)</sup>.

### *Altro*

Nell'ambito di piani di efficientamento organizzativo e contenimento dei costi, che riducano al minimo le ricadute sociali, sono stati introdotti programmi di incentivi all'esodo su richiesta dei lavoratori e previa verifica del rispetto di determinati requisiti <sup>(200)</sup>. In altri casi, al c.d. personale "pensionabile", individuato sulla base di specifici criteri, viene riconosciuto un "premio di tempestività" a titolo di trattamento aggiunti-

---

*Jobs Act* (quindi secondo il regime Fornero) anche per gli assunti dopo il 7 marzo 2015. Le parti si impegnano altresì a valutare in futuro la possibilità di inserire ulteriori deroghe ad altre fattispecie di licenziamento.

<sup>(197)</sup> Cfr. Antica Pasteria

<sup>(198)</sup> Cfr. Almaviva, Banca Popolare di Bari e Deutsche Bank.

<sup>(199)</sup> Cfr. Almaviva e Deutsche Bank.

<sup>(200)</sup> Cfr. Banca Popolare di Bari.

vo/integrazione al TFR, previa presentazione all'azienda di domanda di cessazione per pensionamento <sup>(201)</sup>. Infine, la c.d. staffetta generazionale è disciplinata da alcuni accordi, in base ai quali l'azienda si impegna ad assumere nuovi lavoratori di età fino ai 29 anni a fronte di richieste di trasformazione di contratti di lavoro da full-time a part-time per almeno il 50% dell'orario di lavoro, presentate all'azienda da lavoratori attualmente impiegati <sup>(202)</sup>.

### 3.3. Appalti

#### *Procedure*

Per quanto concerne la disciplina dell'appalto, dall'insieme degli accordi aziendali analizzati emerge come la materia non sia comunemente oggetto di contrattazione di secondo livello. Ciononostante, oltre a casi isolati in cui l'azienda si impegna specificatamente a non effettuare operazioni di terziarizzazione ed esternalizzazione nei siti presenti in un determinato territorio <sup>(203)</sup>, si segnalano diverse ipotesi di intervento regolatorio endogeno. In particolare, alcune aziende si impegnano ad effettuare maggiori controlli interni rispetto alle attività appaltate, al fine di impedire fenomeni di irregolarità e illegalità, nonché di garantire il pieno rispetto delle norme di legge e di contratto <sup>(204)</sup>; altre aziende disciplinano le ipotesi in cui l'appalto sia affidato a società cooperative e la prestazione di lavoro venga resa dagli stessi soci cooperatori, conferendo incarico ad una società di consulenza esterna di monitorare il tema <sup>(205)</sup>; in altri casi ancora, la direzione aziendale si impegna a stipulare contratti di appalto solo con società che applicano CCNL sottoscritti dalle organizzazioni

---

<sup>(201)</sup> Cfr. Intesa Sanpaolo.

<sup>(202)</sup> A titolo esemplificativo, l'integrativo Ica Market prevede che sia il c.d. "lavoratore uscente" a suggerire all'azienda il nome di un giovane familiare da assumere a tempo determinato. Nell'arco di vigenza del suddetto contratto, il lavoratore uscente dovrà usare gli istituti contrattuali maturali (banca ore, ferie e permessi) e successivamente, fino alla scadenza del contratto, potrà richiedere un periodo di aspettativa non retribuita, durante il quale non maturerà alcun trattamento economico.

<sup>(203)</sup> Cfr. Apofruit.

<sup>(204)</sup> Cfr. Obi, Refresco, Spumador, Star.

<sup>(205)</sup> Cfr. Bosch, Rovagnati.

sindacali e datoriali comparativamente più rappresentative <sup>(206)</sup>. Da questo punto di vista, occorre menzionare il caso di un accordo, tramite il quale l'azienda conferma di voler rinunciare a proseguire le attività in appalto a cooperative, ricercando soluzioni di continuità lavorativa per quei soci/lavoratori che ancora prestano servizio in azienda <sup>(207)</sup>. Infine, alcune realtà si limitano a garantire un maggior confronto sul tema con le rappresentanze sindacali <sup>(208)</sup>.

### *Responsabilità solidale*

Nell'ambito dei contratti analizzati il regime di responsabilità solidale in materia di appalti non è disciplinato espressamente ma, nella maggior parte dei casi, si ribadisce l'impegno ad assicurare che tutti gli affidamenti in appalto avvengano nel rispetto delle norme contrattuali e delle leggi – anche di tipo previdenziale – vigenti <sup>(209)</sup>.

### *Cambio appalto e clausole sociali*

I contratti integrativi aziendali intervengono in maniera eterogenea nella regolazione del fenomeno del cambio di appalto. In alcuni casi, le parti si obbligano ad un apposito confronto <sup>(210)</sup>; in altri, le aziende si impegnano espressamente a “favorire” il passaggio del personale impiegato dall'impresa cessante a quella subentrante <sup>(211)</sup>. Si arriva, infine, anche alla previsione di vere e proprie clausole sociali, dal tenore differente a seconda dei casi <sup>(212)</sup>.

---

<sup>(206)</sup> Cfr. Bosch.

<sup>(207)</sup> Cfr. Castelfrigo.

<sup>(208)</sup> Cfr., ad esempio, Danone, Novotel, Olon.

<sup>(209)</sup> Cfr., ad esempio, Obi Italia, Danone, Martelli, Refresco Italy, Rovaganati, Spumador, Star, Agricolo Tre Valli, Cevico, Ondulati Santerno, Plantisavio, Telespazio, Gucci. L'integrativo Gucci contiene anche un richiamo al rispetto delle Dichiarazioni e Convenzioni Internazionali.

<sup>(210)</sup> È il caso, ad esempio, dell'accordo Bosch.

<sup>(211)</sup> Cfr., ad esempio, Refresco Italy, Spumador, Siram. Nel caso dell'integrativo Siram, le parti convengono sul principio che il principale strumento di tutela e salvaguardia occupazionale è costituito dal passaggio di tutto il personale adibito sul cantiere all'impresa subentrante.

<sup>(212)</sup> Cfr., ad esempio, Ondulati Santerno. In questo caso si prevede espressamente che, di fronte ad un cambio di appalto, si applichi, a parità di servizio appaltato, la clau-

## 4. Benessere organizzativo, ambiente e qualità del lavoro

### 4.1. Welfare

Gli interventi della contrattazione aziendale sulla materia del welfare si sostanziano in due tipologie di previsioni: misure rivolte al benessere della persona (assistenza sanitaria e previdenza integrativa; polizze; *flexible benefits*; borse di studio e servizi di sostegno allo studio; buoni pasto e disciplina delle causali per l'anticipo del TFR); misure per la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro (congedi e permessi (retribuiti e non) di varia natura concessi con finalità generiche; banca delle ore, fasce di flessibilità oraria e part-time). Considerata la rilevanza assunta dalla materia nell'ambito dei sistemi di relazioni industriali, l'analisi dettagliata dei contenuti e dei modelli di regolamentazione delle predette misure è stata svolta in modo sistematico nel Rapporto ADAPT-UBI Welfare, *Welfare for People. Primo rapporto su Il welfare occupazione e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2018, al quale si rimanda per una visione d'insieme sugli istituti del welfare contrattati in Italia dal 2012 al 2017.

Il Rapporto ADAPT-UBI Welfare mostra una prevalenza di interventi integrativi in ordine alla contribuzione in favore della previdenza complementare e dell'assistenza sanitaria. Non mancano clausole che consentono al lavoratore di richiedere all'azienda prestiti di importo variabile in casi di comprovate necessità. Relativamente alle polizze, quelle previste negli accordi analizzati riguardano le seguenti misure: il rimborso delle spese sanitarie; le assicurazioni *long term care* nei casi di non autosufficienza e quelle a copertura di eventuali casi di morte o invalidità permanente per malattia contratta durante l'attività lavorativa. Seguono in ordine di frequenza le disposizioni relative alla disciplina dei buoni pasto e del servizio mensa. Tendono a diffondersi gli accordi in cui si riconosce

---

sola della riassunzione dei dipendenti già in forza al precedente appaltatore, riconoscendo altresì l'anzianità di servizio maturata. Nel caso, invece, dell'azienda Telespazio, rientrante nel perimetro del gruppo Leonardo, nell'ipotesi di cambio di appalto riguardante attività di ristorazione, vigilanza, pulizia, facchinaggio, manutenzione ordinaria, una clausola impegna l'azienda subentrante a valutare prioritariamente il possibile inserimento dei lavoratori addetti (e precedentemente operanti da più di 12 mesi) presso le attività oggetto dell'appalto, purché vi sia coerenza con l'organizzazione dell'imprenditore subentrante nonché con il perimetro e i volumi delle attività oggetto di appalto.

in favore dei dipendenti un budget di spesa, denominato il più delle volte “conto welfare”, attraverso il quale il lavoratore può godere in maniera personalizzata, sulla base delle sue esigenze e dei suoi interessi, di servizi diversificati, tendenzialmente elencati all’articolo 51 TUIR. Sono diverse inoltre le realtà appartenenti al settore metalmeccanico che, adeguandosi a quanto stabilito dall’ultimo rinnovo del CCNL, prevedono l’attivazione di piani di *flexible benefits*, spesso integrati da una somma economica aggiuntiva rispetto all’importo stabilito a livello nazionale. Non mancano casi di aziende che scelgono di erogare beni e servizi, in particolare quelli di cui all’articolo 51, comma 3, TUIR, tramite documenti di legittimazione, altrimenti chiamati buoni acquisto o buoni welfare. Anche nella contrattazione aziendale del 2017, infine, sono rinvenibili clausole che disciplinano la fruizione anticipata del TFR, generalmente introducendo ulteriori casistiche, oltre a quelle previste dall’articolo 2120 c.c., come condizione di miglior favore per i dipendenti. Sul piano della conciliazione vita-lavoro, si conferma una discreta presenza di accordi per la disciplina di congedi e permessi (retribuiti e non) di varia natura concessi con finalità generiche, nonché strumenti di flessibilità oraria come banca delle ore e fasce di flessibilità in entrata e in uscita, ovvero discipline del part-time integrative delle previsioni del CCNL.

## 4.2. Salute e sicurezza

### *Clausole di rendicontazione e impegni generici*

Nell’insieme di contratti analizzati si rinviene la presenza diffusa di clausole di rendicontazione delle politiche aziendali in materia di salute e sicurezza <sup>(213)</sup>. A tal proposito, oltre a prevedere momenti di informazione e confronto con le rappresentanze sindacali, le parti non mancano di

---

<sup>(213)</sup> Cfr. Ama, Berto’s, Danone, Feralpi Siderurgica, Gucci. Tra le iniziative messe in campo dalla contrattazione aziendale spicca il sistema “a punti” avviato in Intals, in base al quale ad ogni lavoratore è assegnato un corrispettivo di 120 punti annuali, che possono decrescere nei casi di mancato rispetto delle procedure sulla sicurezza sul lavoro. A titolo esemplificativo, qualora il dipendente perda i primi 20 punti, sarà tenuto a sottoporsi a formazione aggiuntiva; per la perdita di ogni altro punto, il lavoratore vedrà diminuire la propria quota di premio di risultato.

sottolineare come proprio la partecipazione dei lavoratori e la collaborazione tra azienda e sindacati siano aspetti cruciali per il successo delle iniziative in questi ambiti <sup>(214)</sup>. Si rileva altresì la presenza frequente di clausole formali di principio in cui la direzione aziendale, riconoscendo la centralità della materia nello svolgimento delle attività produttive, dichiara il proprio impegno programmatico a garantire elevati standard di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, prima di tutto tramite il rispetto della normativa vigente <sup>(215)</sup>. Spesso, tale impegno è assunto insieme alle OO.SS., anche nell'ambito di Comitati o Commissioni bilaterali, intendendo la sicurezza dei lavoratori come un obiettivo comune delle parti <sup>(216)</sup>. Meno ricorrenti, nella contrattazione aziendale, sono i riferimenti alla tutela dell'ambiente esterno al luogo di lavoro, quindi al risparmio energetico e alla sostenibilità ambientale <sup>(217)</sup>, nonché alla sicurezza alimentare e alla tracciabilità dei processi produttivi con particolare riferimento alla tutela del consumatore <sup>(218)</sup>.

#### *Salubrità degli ambienti di lavoro*

Tra i contratti aziendali analizzati non mancano clausole nelle quali l'azienda formalizza i programmi di miglioramento degli ambienti di lavoro attuati in termini di: ristrutturazione del "layout" degli stabilimenti <sup>(219)</sup>; monitoraggio delle temperature e delle soluzioni ergonomiche nelle postazioni di lavoro <sup>(220)</sup>; manutenzione degli impianti di areazione e climatizzazione <sup>(221)</sup>; servizi di sanificazione e pulizia degli spazi <sup>(222)</sup>; verifiche sulla qualità dell'aria e indagini ambientali <sup>(223)</sup>. Il raggiungimento o

---

<sup>(214)</sup> Cfr. Acraf, Clementoni.

<sup>(215)</sup> Cfr. Acraf, Apofruit, Basf, Cepi, Clementoni, Eural Gnutti, Huntsman, Martelli F.lli, Metalgamma, Monier, Riva Acciaio, Spumador, Star, Veneta Pali.

<sup>(216)</sup> Cfr., ad esempio, Huntsman, Monier, Riva Acciaio, Star.

<sup>(217)</sup> Cfr. IMA.

<sup>(218)</sup> Cfr. Antica Pasteria, Cevico.

<sup>(219)</sup> Cfr. Comeca, Feralpi Siderurgica.

<sup>(220)</sup> Cfr. Apofruit, Martelli F.lli.

<sup>(221)</sup> Cfr. Ama.

<sup>(222)</sup> Cfr. Ama, Comeca. In particolare, nell'integrativo Comeca, ogni lavoratore è ritenuto responsabile del proprio posto di lavoro, ed è chiamato a mantenerne l'ordine e la pulizia sfruttando i tempi fermi della macchina secondo la metodologia "5S".

<sup>(223)</sup> Cfr. Ama, Feralpi Siderurgica. In particolare, nell'integrativo Feralpi, azienda siderurgica, si specifica che le indagini ambientali (ad esempio, sullo stato di conserva-

mantenimento delle certificazioni per la salute e sicurezza sul lavoro è esplicitato negli accordi aziendali come un valido strumento di misura del grado di conformità delle attività di impresa agli standard nazionali e internazionali <sup>(224)</sup>.

In diversi accordi, sono garantite ai lavoratori visite mediche periodiche, tese a rilevare la presenza di patologie di origine professionale. Nello specifico, per affrontare il rischio da stress lavoro-correlato, si riscontra l'attivazione in qualche luogo di lavoro di uno sportello di ascolto *ad hoc* <sup>(225)</sup>. Infine, la salute dei lavoratori è protetta non soltanto dalle conseguenze dannose dell'attività lavorativa ma anche dai comportamenti che i lavoratori stessi mettono in atto, come dimostrano, ad esempio, le iniziative di contrasto al fumo nei luoghi di lavoro e di promozione di una sana alimentazione <sup>(226)</sup>.

### *Formazione sulla salute e sicurezza*

Fatta salva la presenza di generici impegni formali, da parte delle aziende, all'erogazione di attività formative – talvolta enunciati nel paragrafo relativo alla formazione continua <sup>(227)</sup>, in altri casi inseriti nella sezione dedicata all'ambiente, salute e sicurezza <sup>(228)</sup> – i contenuti della formazione in questi ambiti non sono dettagliati nella contrattazione aziendale del 2017. Alcune eccezioni riguardano la conferma di programmi aziendali ben strutturati, che hanno permesso nel tempo di consolidare e sistematizzare un ampio spettro di attività formative <sup>(229)</sup>. In questo ambito, si rilevano, con specifico riferimento alla salute dei lavo-

---

zione delle coperture contenenti amianto, sulla presenza di fibre libere di amianto o di formaldeide, e sulla presenza di legionella nell'acqua di rete e di raffreddamento) sono condotte nell'ambito di una collaborazione consolidata con la Cattedra di Medicina del Lavoro e Igiene Industriale dell'Università degli Studi di Brescia.

<sup>(224)</sup> Cfr., ad esempio, Berto's, Gucci.

<sup>(225)</sup> Cfr. Ama, Apofruit, Feralpi Siderurgica, Martelli F.lli.

<sup>(226)</sup> Cfr. Feralpi Siderurgica, Seco Tools Italia. In particolare, stando all'integrativo Feralpi, l'azienda ha provveduto ad ampliare l'offerta di frutta nel menù aziendale e a classificare i diversi alimenti in base alle rispettive caratteristiche nutrizionali.

<sup>(227)</sup> Cfr. Feralpi Siderurgica, GS, Ondulati Santerno, Riva Acciaio, Saso, Star.

<sup>(228)</sup> Cfr. Cevico, Danone, Huntsman, Olon.

<sup>(229)</sup> Cfr., ad esempio, il *Progetto Sicurezza WISE* di Danone e i progetti *Verso Zero Infortuni* e *Workplace Health Promotion* di Feralpi Siderurgica.

ratori, iniziative di promozione di una corretta alimentazione e dell'attività fisica, nonché iniziative di contrasto al fumo e all'abuso di alcol e altre sostanze <sup>(230)</sup>. Relativamente alla sicurezza sul lavoro, invece, le attività previste possono spaziare dalla mera sensibilizzazione e informazione dei lavoratori, ad esempio tramite dépliant multilingue per garantirne la massima diffusione e comprensione <sup>(231)</sup>, a veri e propri corsi di formazione, in particolare in occasione delle nuove assunzioni <sup>(232)</sup>, dei mutamenti di mansioni, dell'introduzione di nuove tecnologie e dell'insorgenza di nuovi rischi <sup>(233)</sup>, fino ad arrivare alla realizzazione di "competence center" aziendali sul tema <sup>(234)</sup>. Talvolta, si precisa che i contenuti dell'attività formativa sono oggetto di confronto con le rappresentanze sindacali <sup>(235)</sup>; più raramente, è ammessa la possibilità per la RSU di avanzare proposte in fase di progettazione del piano di formazione <sup>(236)</sup>. In diversi accordi, infine, le parti riconoscono il ruolo fondamentale svolto dalla formazione nella prevenzione dei rischi e nella salvaguardia della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro <sup>(237)</sup>.

#### *Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza*

Sono diversi gli accordi aziendali che nel 2017 hanno rimarcato l'importanza del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS) come parte attiva, nonché principale agente di cambiamento, nei processi di

---

<sup>(230)</sup> Cfr., in particolare, Feralpi Siderurgica.

<sup>(231)</sup> Cfr., ad esempio, Apofruit. L'azienda organizza inoltre una giornata annuale dedicata ai temi dell'ambiente, salute e sicurezza.

<sup>(232)</sup> Cfr., ad esempio, Apofruit.

<sup>(233)</sup> Cfr., ad esempio, Cevico, Trafileria A. Mauri e Figli. Interessante in questo ambito è la formazione erogata da Feralpi Siderurgica ai c.d. "safety tutors" aziendali, finalizzata a potenziare le competenze trasversali degli stessi e in particolare, la loro capacità di comunicazione interpersonale e coinvolgimento dei lavoratori. Altro caso rilevante è rappresentato dal c.d. "Eni in safety", corso di formazione organizzato dai docenti della faculty interna di Eni al fine di consolidare la leadership sulla sicurezza rivolgendosi tanto alla popolazione interna aziendale quanto a quella esterna (es. clienti).

<sup>(234)</sup> Il riferimento è ad Eni e al suo centro di competenza sulla sicurezza, per la gestione di un pool interno di figure professionali che possano coordinare e supervisionare le misure di sicurezza in tutte le attività e siti industriali di Eni.

<sup>(235)</sup> Cfr. GS.

<sup>(236)</sup> Cfr. Hera.

<sup>(237)</sup> Cfr., ad esempio, GS, Star.

tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, dalle fasi di monitoraggio e analisi a quelle di proposta e implementazione degli interventi di miglioramento <sup>(238)</sup>. Nei contratti aziendali del settore chimico, si fa riferimento al RLSSA, cui sono affidate responsabilità in tema di ambiente, salute e sicurezza e cui è indirizzata specifica attività formativa <sup>(239)</sup>. Generalmente, il numero dei RLS nei luoghi di lavoro è in linea con le disposizioni di legge; in qualche caso, è ammessa la possibilità di eleggere ulteriori RLS così da garantirne la presenza in ciascun reparto di magazzino <sup>(240)</sup>; nell'ambito di contesti che prevedono l'affidamento in appalto di diverse attività o servizi, può essere prevista l'istituzione di un coordinamento delle rappresentanze per la sicurezza delle diverse aziende operanti nello stesso sito <sup>(241)</sup>.

In molte intese, l'azienda si impegna a comunicare ai RLS eventuali modifiche ai piani per la sicurezza e l'igiene sul posto di lavoro <sup>(242)</sup> o gli esiti di eventuali analisi sui medesimi temi <sup>(243)</sup>; a mantenere un costante rapporto di informazione e consultazione con i RLS/RLSSA, perlopiù tramite incontri periodici <sup>(244)</sup>, che coinvolgono altresì il responsabile del servizio prevenzione e protezione (RSPP) in azienda <sup>(245)</sup>; a collaborare con i RLS/RLSSA per favorire una cultura della prevenzione in azienda, aumentare il senso di responsabilità dei lavoratori, consolidare comportamenti virtuosi e programmare iniziative specifiche <sup>(246)</sup>. Talvolta, la col-

---

<sup>(238)</sup> Cfr., ad esempio, Dao, Labunat, Star.

<sup>(239)</sup> Cfr., ad esempio, Basf.

<sup>(240)</sup> Cfr. Dao.

<sup>(241)</sup> Cfr. Martelli F.lli.

<sup>(242)</sup> Cfr. Danone.

<sup>(243)</sup> Cfr. Gucci.

<sup>(244)</sup> Cfr. Apofruit.

<sup>(245)</sup> Cfr. Basf, Feralpi Siderurgica, GS, Plantisavio, Spumador. Tali incontri hanno generalmente ad oggetto tutti gli aggiornamenti relativi alla valutazione dei rischi, eventuali novità in tema di dispositivi di protezione individuale e potenziali nuove criticità o anomalie. In base all'accordo GS, il Gruppo si impegna a elaborare ogni anno una relazione sullo stato della salute e della sicurezza nelle aziende. Diversamente, l'accordo Spumador prevede che annualmente i RLS redigano un documento contenente proposte di interventi, che sarà presentato alla Direzione aziendale e successivamente valutato.

<sup>(246)</sup> Cfr. Acraf. Inoltre, l'accordo Acraf prevede da un lato, l'impegno dell'azienda a migliorare il confronto con i RLSSA, garantendo loro l'agibilità dei permessi e una

laborazione tra azienda e RLS avviene nell'ambito di Comitati o Commissioni bilaterali <sup>(247)</sup>.

### *Polizze infortuni e altre misure*

Relativamente alle ipotesi di infortunio, alcuni accordi prevedono polizze assicurative a copertura dei rischi di natura professionale <sup>(248)</sup>; in altri casi, sono stabilite integrazioni in capo all'azienda di quanto il lavoratore percepisce dall'Inail <sup>(249)</sup>; altre intese ancora esplicitano che la copertura dei piani sanitari integrativi riguarda anche gli eventi di infortunio <sup>(250)</sup>.

Più spesso, però, la contrattazione aziendale del 2017 ha sancito l'avvio (o la conferma) di politiche c.d. "zero infortuni", finalizzate ad annullare o quantomeno a ridurre al minimo il numero di infortuni, nonché a migliorarne la gestione tempestiva <sup>(251)</sup>. Tra le misure previste per il raggiungimento di tale obiettivo si riscontrano: la segnalazione su apposito registro dei casi di mancato infortunio <sup>(252)</sup> e/o l'analisi degli infortuni avvenuti <sup>(253)</sup>; la messa a disposizione di scarpe antinfortunistiche, l'assegnazione di dispositivi di protezione individuale, nonché la dotazione di appositi indumenti e il loro lavaggio periodico <sup>(254)</sup>; l'organizzazione di specifici incontri o corsi di formazione <sup>(255)</sup>; l'adozione di defibrillatori <sup>(256)</sup>; l'elaborazione di regole per la viabilità interna <sup>(257)</sup>.

---

adeguata formazione, e dall'altro, l'impegno dei RLSSA a partecipare attivamente alle riunioni di pianificazione delle valutazioni del rischio e alle altre programmate.

<sup>(247)</sup> Cfr. Huntsman, Monier, Riva Acciaio.

<sup>(248)</sup> Cfr., ad esempio, Consorzio di bonifica Garda Chiese, Saipem.

<sup>(249)</sup> Cfr. Robintur.

<sup>(250)</sup> Cfr., ad esempio, Gucci.

<sup>(251)</sup> Cfr. Huntsman, Labunat, Linde, Olon.

<sup>(252)</sup> Cfr. Apofruit, Clementoni.

<sup>(253)</sup> Cfr. Spumador.

<sup>(254)</sup> Cfr. Apofruit, Metalgamma, Monier, Riva Acciaio, Star. In particolare, l'accordo Metalgamma stabilisce che qualora il lavoratore non rispetti l'obbligo di utilizzo dei dispositivi di protezione individuale e degli abiti da lavoro messi a disposizione dall'azienda, sia tenuto a pagare una sanzione di 50 euro, che confluirà in un fondo per la formazione del personale.

<sup>(255)</sup> Cfr. Feralpi Siderurgica, Olon, Star.

<sup>(256)</sup> Cfr. Clementoni.

<sup>(257)</sup> Cfr. Metalgamma.

### 4.3. Responsabilità sociale d'impresa e codici di condotta

Nel rimarcare la centralità della persona nel luogo di lavoro, indipendentemente dal sesso, dalla religione, dalle convinzioni personali, dalle condizioni di disabilità, dall'età, dall'orientamento sessuale e dall'origine etnica, alcuni accordi aziendali disciplinano veri e propri codici di condotta, con i quali le parti si impegnano al rispetto dei diritti umani e sindacali fondamentali e delle norme internazionali del lavoro contenute in diverse convenzioni ILO <sup>(258)</sup>. Tra i principi enunciati, spicca quello di non discriminazione sul lavoro, ribadito tra l'altro tramite la contrarietà, più volte espressa dalle parti, verso ogni molestia a sfondo sessuale <sup>(259)</sup> e l'avvio di progetti sperimentali a supporto dell'inclusione dei lavoratori con disabilità <sup>(260)</sup>.

Emerge, infine, nell'ambito delle iniziative di responsabilità sociale intraprese dalle aziende, un'attenzione particolare rivolta non solo al lavoratore come persona ma anche al territorio e alla comunità <sup>(261)</sup>.

### 4.4. Tecnologie

#### *Impianti audiovisivi e apparecchiature informatiche*

Non mancano, nella contrattazione aziendale del 2017, intese riguardanti l'installazione di sistemi di videosorveglianza e/o videoregistrazione e di apparecchiature di rilevamento satellitare. Generalmente, gli impianti audiovisivi sono introdotti per esigenze di sicurezza e tutela del patrimonio aziendale e delle persone, nonché per prevenire comportamenti illeciti <sup>(262)</sup>; i sistemi di localizzazione rispondono, invece, all'esigenza di

---

<sup>(258)</sup> Cfr. Marzotto, Valentino.

<sup>(259)</sup> Cfr. Coop Lombardia, IED, Marzotto, Valentino.

<sup>(260)</sup> Cfr. Merck Serono, dove tra l'altro viene introdotta la figura del c.d. "*disability manager*", quale responsabile dell'inserimento e dell'inclusione lavorativa delle persone con disabilità.

<sup>(261)</sup> L'integrativo IED, ad esempio, ribadisce la volontà della scuola internazionale di favorire e incentivare l'educazione al rispetto dell'ambiente per uno sviluppo sostenibile della comunità.

<sup>(262)</sup> Cfr. Eonord, Fire Group, Impresa Ambiente Italia, Intesa Sanpaolo, Micys, Saba, Trenitalia, Unicredit (6 luglio 2017). Nel caso dell'accordo Trenitalia,

migliorare l'efficienza organizzativa, anche per adempiere a precisi obblighi contrattuali contenuti nei capitolati d'appalto <sup>(263)</sup>, nonché, come nel caso di prodotti inseriti sulle autovetture di servizio, di massimizzare la protezione dell'autista, attraverso il monitoraggio di informazioni quali lo stato di usura dei veicoli, il corretto utilizzo della cintura di sicurezza e il tempestivo intervento in caso di emergenza <sup>(264)</sup>. Di particolare interesse è il caso di un accordo che dispone l'attivazione sugli smartphone e tablet dei dipendenti di un'applicazione inerente al sistema aziendale di asset management, finalizzato alla raccolta di tutti i dati relativi agli interventi di manutenzione (tra cui la geolocalizzazione del lavoratore), allo scopo di migliorare le performance organizzative <sup>(265)</sup>.

Si riscontrano, seppure con minor frequenza, accordi relativi all'introduzione di strumenti tecnologici ritenuti necessari al fine di rendere la prestazione lavorativa. Il riferimento è a sistemi informatici che comportano il ricorso a procedure di identificazione e/o abilitazione all'accesso, ai sistemi di telecomunicazione che consentono la trasmissione dei dati, ai lettori badge per l'accesso alle aree aziendali <sup>(266)</sup>, nonché ai sistemi computerizzati e supporto tecnico per la creazione di documenti, la gestione dei dati, la navigazione in internet e la posta elettronica <sup>(267)</sup>.

### *Controlli a distanza*

Come precedentemente accennato, sono diversi gli accordi che nel 2017 hanno riguardato l'introduzione di impianti audiovisivi e altre apparecchiature da cui derivi anche la possibilità di controllo a distanza del lavoratore. Frequentemente, l'azienda precisa all'interno degli accordi sottoscritti che, attraverso i sistemi di videosorveglianza o gli strumenti per il rilevamento satellitare, non si persegue direttamente o indiretta-

---

L'installazione degli impianti di videosorveglianza a bordo treno è altresì dettata dall'esigenza di migliorare la percezione di sicurezza dei viaggiatori e del personale ferroviario.

<sup>(263)</sup> Cfr. Econord, Impresa Ambiente Italia, Siram, Snam.

<sup>(264)</sup> Cfr. Unicredit (21 febbraio 2017).

<sup>(265)</sup> Cfr. Siram.

<sup>(266)</sup> Cfr. Intesa Sanpaolo.

<sup>(267)</sup> Cfr. Intesa Sanpaolo.

mente la finalità di controllo dell'attività lavorativa <sup>(268)</sup>. In aggiunta, accanto a intese che, in linea con l'articolo 4 Stat. lav. (così come modificato dal *Jobs Act*), confermano la possibilità di utilizzare le immagini e le informazioni raccolte a tutti i fini connessi al rapporto di lavoro <sup>(269)</sup>, si riscontrano casi in cui sono vietati, per il tramite degli impianti audiovisivi installati, gli accertamenti sulla diligenza dei lavoratori e l'adozione di provvedimenti disciplinari <sup>(270)</sup>. Nella maggior parte delle intese, è esplicitato l'impegno dell'azienda a fornire adeguata informazione ai lavoratori sulle modalità d'uso degli strumenti e di effettuazione dei controlli anche nel rispetto di quanto disposto dal decreto legislativo n. 196/2003 (Codice della privacy). Inoltre, in molti casi, l'azienda specifica il posizionamento delle videocamere e il loro raggio di azione o si impegna a offrire informazioni tecniche al riguardo alle rappresentanze sindacali <sup>(271)</sup>.

### *Privacy, big data e altro*

Il tema della privacy e del trattamento dei dati personali è affrontato generalmente in relazione all'introduzione di impianti audiovisivi e di altre apparecchiature informatiche per le finalità di sicurezza e tutela del patrimonio aziendale, nonché per esigenze organizzative e produttive. Nello specifico, gli accordi aziendali del 2017 stabiliscono le condizioni di memorizzazione, utilizzo e cancellazione delle immagini registrate o dei dati raccolti. Generalmente, nel caso dell'installazione di videocamere si specifica che la sovrascrittura (che garantisce la cancellazione definitiva dei dati) è prevista dopo un periodo che va da un giorno a una settimana, salvo casi di atti illeciti o criminosi e di conseguenti indagini condotte dall'Autorità giudiziaria e di pubblica sicurezza <sup>(272)</sup>. La visualizzazione delle immagini da remoto e/o in modalità registrazione è spesso possibile solo ad opera del personale incaricato dall'azienda, provvisto di appo-

---

<sup>(268)</sup> Cfr. Econord, Impresa Ambiente Italia, Intesa Sanpaolo, Saba, Trenitalia, Unicredit (21 febbraio 2017).

<sup>(269)</sup> Cfr. Fire Group.

<sup>(270)</sup> Cfr. Micys.

<sup>(271)</sup> Cfr., ad esempio, Econord e Intesa Sanpaolo.

<sup>(272)</sup> Cfr. Econord, Intesa Sanpaolo, Saba, Trenitalia. Diversamente dalle immagini registrate per mezzo di videocamere, i dati derivanti di sistemi di registrazione degli ordini telefonici possono essere conservati anche per 10 anni, come emerge dall'accordo Intesa Sanpaolo.

siti codici/password <sup>(273)</sup>, e talvolta solo in presenza di un rappresentante dei lavoratori <sup>(274)</sup>. Nella maggior parte degli accordi, è esplicitato che il trattamento dei dati derivanti dall'utilizzo delle apparecchiature avviene nel rispetto del decreto legislativo n. 196/2003 <sup>(275)</sup>.

Di particolare interesse è il rapporto tra tutela della privacy e impiego delle strumentazioni aziendali necessarie allo svolgimento della prestazione lavorativa. A tal proposito, si rileva il caso di un'azienda che, oltre ad invitare i dipendenti al rispetto di un codice interno sull'uso dei computer, di internet e della posta elettronica (al fine di evitare un uso improprio delle strumentazioni), si riserva il diritto di controllare, accedere, rivedere e divulgare tutti i messaggi, documenti e le informazioni create, inviate, ricevute o memorizzate su tutti i computer aziendali. Gli scopi enunciati vanno dall'ottenimento di informazioni necessarie all'attività aziendale allo svolgimento di verifiche in ottemperanza a richieste e ordini giudiziari, fino all'esigenza di garantire il rispetto della policy aziendale sul tema <sup>(276)</sup>.

Infine, occorre rilevare la crescente attenzione verso i temi di *Industry 4.0* e della digitalizzazione soprattutto in ambito manifatturiero. Sulla scia delle direttrici strategiche intraprese a livello di gruppo, e in particolare dell'esigenza di sviluppare algoritmi e reti neurali per un'elaborazione dinamica e progressiva delle informazioni e quindi migliorare il funzionamento delle macchine, un'azienda emiliana ha espresso l'impegno ad avviare tavoli di confronto su temi differenti: organizzazione del lavoro, formazione, professionalità e privacy <sup>(277)</sup>.

## 5. Politica salariale

### 5.1. Erogazioni in cifra fissa

Nell'insieme di contratti analizzato, le clausole sulle voci a carattere continuativo e in cifra fissa riguardano variamente l'introduzione, la con-

---

<sup>(273)</sup> Cfr. Fire Group, Intesa Sanpaolo.

<sup>(274)</sup> Cfr. Impresa Ambiente Italia, Trenitalia, Unicredit (6 luglio 2017).

<sup>(275)</sup> Cfr., ad esempio, Micys, Unicredit (21 febbraio 2017).

<sup>(276)</sup> Cfr. Huntsman.

<sup>(277)</sup> Cfr. G.D.

ferma, la rimodulazione o la sospensione/cancellazione di superminimi collettivi, trattamenti *una tantum*, premi fissi e mensilità aggiuntive.

Per quanto riguarda i superminimi collettivi, è soprattutto la contrattazione aziendale del Metalmeccanico a disciplinarne l'erogazione nell'ultimo anno. Accanto alla conferma o rimodulazione degli importi, che può anche tenere conto della dinamica inflattiva consuntivata calcolata con l'indice IPCA <sup>(278)</sup>, si riscontra l'introduzione di nuovi superminimi collettivi. Generalmente destinati a tutti i dipendenti cui si applica l'accordo, i superminimi collettivi possono escludere il personale dirigenziale o quello in somministrazione <sup>(279)</sup>. Gli importi sono solitamente parametrati sulla base dei livelli di inquadramento, benché talvolta possano essere maturati progressivamente dai lavoratori in relazione alla anzianità di servizio <sup>(280)</sup>; in altri casi, essi sono diversificati a seconda delle divisioni produttive dove il personale svolge la propria prestazione <sup>(281)</sup>. I superminimi collettivi incidono, quasi sempre, su tutti gli istituti contrattuali e di legge, anche se non mancano intese che ne escludono il computo ai fini del calcolo del TFR <sup>(282)</sup>. Infine, tali erogazioni retributive possono essere riconosciute a titolo premiale, o come conglobamento di importi previsti dalla precedente contrattazione aziendale, specialmente nei casi di *joint venture* <sup>(283)</sup>.

I trattamenti *una tantum* ricorrono abbastanza frequentemente nella contrattazione aziendale del 2017, senza registrare particolari differenze tra i settori analizzati. Generalmente, sono predisposti a titolo premiale come incrementi retributivi in cifra fissa, integrativi rispetto ai minimi tabellari settoriali, ed erogati a tutti i dipendenti in forza <sup>(284)</sup>, anche in ottemperanza, come nel caso delle aziende metalmeccaniche, a disposizioni del CCNL. Le erogazioni *una tantum* stabilite a titolo premiale possono consistere in una integrazione monetaria o, come riscontrato in diverse intese, possono assumere la forma di voucher utilizzabili per l'acquisto di beni di cui all'articolo 51, comma 3, TUIR <sup>(285)</sup>. In questi casi, l'importo

---

<sup>(278)</sup> Cfr., ad esempio, Comeca, Eural Gnutti.

<sup>(279)</sup> Cfr., ad esempio, Dao.

<sup>(280)</sup> Cfr., ad esempio, Dao.

<sup>(281)</sup> Cfr., ad esempio, Bosch.

<sup>(282)</sup> Cfr., ad esempio, Dao.

<sup>(283)</sup> Cfr., ad esempio, Telespazio e-Geos.

<sup>(284)</sup> Cfr., ad esempio, Aso Siderurgica.

<sup>(285)</sup> Cfr., a titolo esemplificativo, Tenaris Dalmine.

*una tantum* non concorre a formare il reddito di lavoro dipendente ed è pertanto completamente detassato e decontribuito. Infine, il riconoscimento di questi particolari istituti della retribuzione può essere subordinato alla realizzazione di determinati eventi (es. l'adozione di un nuovo regime orario, l'inserimento di un nuovo sistema di valutazione del personale) e avere una applicazione soggettiva limitata <sup>(286)</sup>.

Piuttosto scarsa, ma non irrilevante, è l'incidenza dei premi fissi. Oltre alle ipotesi di conferma o introduzione di queste erogazioni premiali a tutti i lavoratori come riconoscimento dei risultati complessivamente conseguiti dall'azienda <sup>(287)</sup>, spicca il caso di una realtà dell'industria alimentare che, conformemente a quanto pattuito dalle parti sociali nazionali già nel 1995, si impegna a mantenere congelato l'importo del premio fisso di produzione e ad escluderne la discussione dall'ambito della contrattazione aziendale, fatta salva la possibilità di armonizzazione del premio stesso nell'ambito del premio variabile di risultato <sup>(288)</sup>.

Con riferimento, infine, alle mensilità aggiuntive, la contrattazione aziendale del 2017 interviene sporadicamente, di solito per confermarne l'erogazione, laddove precedentemente introdotta <sup>(289)</sup>.

## 5.2. Maggiorazioni e indennità varie

Nell'ambito dei contratti aziendali analizzati si rinviene la presenza diffusa di clausole che regolamentano trattamenti economici integrativi, corrisposti a titolo di indennità o maggiorazione ai lavoratori coinvolti in particolari attività più o meno disagiate. Il riferimento, a titolo esemplificativo, è ai lavoratori che operano in cantieri posti nel sottosuolo per la costruzione e manutenzione di gallerie stradali, ferroviarie o metropolitane <sup>(290)</sup>; al personale impiegato in turni notturni che per ragioni organiz-

---

<sup>(286)</sup> Cfr., ad esempio, A2A, Gucci. In quest'ultimo caso, l'importo *una tantum* è erogato in favore di quei dipendenti che in virtù dell'applicazione di un nuovo sistema di valutazione del personale, beneficeranno di incrementi retributivi. In A2A, invece, possono usufruire di un trattamento retributivo *una tantum* quei lavoratori cui viene applicato un particolare regime orario, noto come "orario fiduciario".

<sup>(287)</sup> Cfr., ad esempio, Carrefour, Aso Siderurgica.

<sup>(288)</sup> Cfr. MB Mangimi.

<sup>(289)</sup> Cfr., ad esempio, De Lucchi.

<sup>(290)</sup> Cfr., ad esempio, Siram.

zative non può effettuare la regolare pausa di 30 minuti <sup>(291)</sup>; ai lavoratori che prolungano o anticipano il proprio turno di lavoro per garantire la continuità produttiva <sup>(292)</sup>; ai dipendenti che operano in entrata e uscita dalle celle frigorifere e/o nel piazzale <sup>(293)</sup>. Anche le attività formative, se organizzate al di fuori dell'orario di lavoro, possono giustificare il riconoscimento di una particolare indennità <sup>(294)</sup>. Infine, trattamenti aggiuntivi possono essere erogati anche in ragione di una determinata funzione professionale svolta dal lavoratore <sup>(295)</sup>.

Diverse intese riconoscono ulteriori emolumenti economici in ragione di prestazioni svolte in orari particolarmente sfavorevoli. L'esempio è quello del lavoro prestato in orario notturno <sup>(296)</sup>, in determinati regimi di turnazione <sup>(297)</sup> o di reperibilità oraria <sup>(298)</sup>, nelle giornate di sabato <sup>(299)</sup>, domenica <sup>(300)</sup> o durante le festività <sup>(301)</sup>. A volte, la contrattazione interviene regolando lo straordinario attivato in queste giornate attraverso il pagamento di ore aggiuntive figurative o ulteriori maggiorazioni in funzione incentivante <sup>(302)</sup>.

Registrano, infine, una certa frequenza anche le clausole contrattuali che regolano le indennità di trasferta, tendenzialmente in termini differenziati a seconda del luogo in cui il dipendente deve recarsi <sup>(303)</sup>, in base

---

<sup>(291)</sup> Cfr., ad esempio, Plantisavio.

<sup>(292)</sup> Cfr., ad esempio, Huntsman che prevede la c.d. "indennità di avvicendamento".

<sup>(293)</sup> Cfr., ad esempio, Apofruit, Rovagnati.

<sup>(294)</sup> Cfr., ad esempio, Berco, Tenaris Dalmine.

<sup>(295)</sup> Cfr., ad esempio, Carrefour, Ferretti, Tenaris Dalmine. Quest'ultimo integrativo riconosce una indennità al personale che svolge il ruolo di "Leader Gestionale".

<sup>(296)</sup> Cfr., ad esempio, Bertos, Eural Gnutti, Feralpi Siderurgica, Metalgamma, Siram.

<sup>(297)</sup> Cfr., ad esempio, Siram, Spumador, Tenaris Dalmone.

<sup>(298)</sup> Cfr., ad esempio, Comeca, Metalgamma, Rimorchiatori Napoletani, Robintur.

<sup>(299)</sup> Cfr., ad esempio, Berco, Bosch, Ondulati Santerno, Plantisavio, Riva Acciaio.

<sup>(300)</sup> Cfr., ad esempio, Berco, Bosch, Gucci, Robintur, Saipem, Spumador.

<sup>(301)</sup> Cfr., ad esempio, Berco, Gucci.

<sup>(302)</sup> Cfr., ad esempio, Bosch, Carrefour.

<sup>(303)</sup> Cfr., ad esempio, Metalgamma, Necta. La prima azienda prevede indennità diverse a seconda che la trasferta abbia luogo in Italia o all'estero; la seconda distingue tra trasferte all'interno o all'esterno del continente europeo.

alla durata della trasferta <sup>(304)</sup> o alla sua collocazione temporale <sup>(305)</sup> o ancora in ragione del livello di inquadramento del lavoratore <sup>(306)</sup>.

### 5.3. Retribuzione variabile

La retribuzione variabile, nella forma del premio di risultato, occupa uno spazio importante nella contrattazione aziendale del 2017. Nell'eterogeneità delle sue caratteristiche, solitamente declinate in relazione alle specifiche necessità aziendali, si distinguono premi costituiti da un solo indicatore <sup>(307)</sup> e premi composti da più parametri, cui è attribuita una diversa percentuale di incidenza rispetto al totale <sup>(308)</sup>. Molti accordi prevedono premi proporzionali alle percentuali di raggiungimento di ciascuno degli indicatori fissati <sup>(309)</sup>; altri stabiliscono che il premio non possa essere corrisposto qualora non venga raggiunto l'obiettivo minimo prestabilito <sup>(310)</sup>, che può riguardare anche solo uno dei parametri individuati <sup>(311)</sup>. In questi casi, sono tuttavia riscontrabili clausole c.d. di salvaguardia, disciplinanti un trattamento economico integrativo (generalmente sotto forma di percentuale del fatturato conseguito) nelle ipotesi di mancato raggiungimento delle condizioni di accesso al premio <sup>(312)</sup>.

Dal punto di vista qualitativo, è possibile distinguere tra premi che si basano sulla misurazione di risultati collettivi e premi che, invece, tengono conto dell'apporto individuale del lavoratore. I primi comprendono

---

<sup>(304)</sup> Cfr., ad esempio, Comeca, Metalgamma. Quest'ultima eroga importi differenti nel caso la trasferta abbia durata di mezza giornata o di una giornata intera; Comeca, invece, stabilisce indennità diverse a seconda che la trasferta preveda o meno il pernottamento.

<sup>(305)</sup> Cfr. Robintur. Questo accordo prevede indennità diverse per i lavoratori in trasferta nei giorni feriali e per quelli in trasferta nei giorni festivi.

<sup>(306)</sup> Cfr. Gucci.

<sup>(307)</sup> Cfr., ad esempio, Denso Thermal Systems, Schnell.

<sup>(308)</sup> Cfr., ad esempio, Abet Laminati, Bobst, Carcano, ColmA, Corghi, Fater, Hitachi, 2 i Rete Gas.

<sup>(309)</sup> Cfr., ad esempio, Allargan, APM, Aso Siderurgica, Bobst, Caseificio Spinelli, Europrofili, Fater, Fenice, Frabo, Hawe, Hitachi, IMP, Persidera, Schnell, Sfarmec, TIM.

<sup>(310)</sup> Cfr., ad esempio, Denso Thermal Systems, Fimal, IMP.

<sup>(311)</sup> Cfr., ad esempio, ColmA, Fater, La Linea Verde, Moretti Forni.

<sup>(312)</sup> Cfr., ad esempio, ColmA, Denso Thermal Systems, Moretti Forni.

generalmente indicatori che riguardano l'efficienza produttiva – orientata in termini di produttività <sup>(313)</sup>, sicurezza sul lavoro <sup>(314)</sup> e qualità <sup>(315)</sup> – la riduzione dei costi <sup>(316)</sup>, il fatturato <sup>(317)</sup> e la redditività <sup>(318)</sup>, ma anche la sostenibilità ambientale <sup>(319)</sup>, l'efficienza energetica <sup>(320)</sup>, il numero di lavoratori in *smart working* <sup>(321)</sup> o di brevetti depositati <sup>(322)</sup> e l'efficienza organizzativa <sup>(323)</sup>. Rientra in questo ambito anche una serie di indici difficilmente inquadrabili nelle suddette categorie, perché costruiti *ad hoc* sulla realtà aziendale di riferimento <sup>(324)</sup>. La seconda tipologia di premi, invece, tende a valutare l'apporto professionale e il comportamento individuale

---

<sup>(313)</sup> Gli indicatori di produttività fanno generalmente riferimento al rapporto tra output e input produttivi. Cfr. Bontempi, Carcano, Cassa Risparmio di Parma e Piacenza, Chemviron, Corghi, Fater, Feralpi Siderurgica, Siram, Tessitura di Crevacuore.

<sup>(314)</sup> Cfr., ad esempio, AG Porta, Bontempi, Fater, Feralpi Siderurgica.

<sup>(315)</sup> Gli indicatori di qualità riguardano tendenzialmente la riduzione scarti/prodotti fallati (cfr. Abet Laminati, AG Porta, Bontempi, Carcano, Corghi, Europrofili, Fater, Frabo, Pressofusioni Sebine, Siram, Vemec, 2 i Rete Gas) o la soddisfazione della clientela (cfr. Europrofili, Fater, Fimal, Frabo).

<sup>(316)</sup> Cfr., ad esempio, Cassa Risparmio di Parma e Piacenza, Moretti Forni, Negri e Bossi, 2 i Rete Gas.

<sup>(317)</sup> Cfr., ad esempio, Corghi, Fater, Fimal, IMP, Vemec.

<sup>(318)</sup> Negli accordi analizzati, sono riscontrabili diversi indicatori di redditività, tra i quali spiccano la redditività operativa (ROI), la redditività netta (ROE), la redditività delle vendite in termini di gestione caratteristica (ROS), il Margine Operativo Lordo (MOL) e l'EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*). Non mancano, tuttavia, anche indicatori più complessi, che sintetizzano diverse misure di redditività. Cfr. Abet Laminati, Carcano, Cassa Risparmio di Parma e Piacenza, Denso Thermal Systems, Fater, Moretti Forni, Negri e Bossi, Siram, Vemec, 2 i Rete Gas.

<sup>(319)</sup> Cfr., ad esempio, Chemviron.

<sup>(320)</sup> Cfr., ad esempio, Fater.

<sup>(321)</sup> Cfr., ad esempio, Fater.

<sup>(322)</sup> Cfr., ad esempio, Fater.

<sup>(323)</sup> Cfr., ad esempio, Birra Castello, Fater. In particolare, il primo accordo prevede un premio variabile volto ad incentivare una fruizione efficiente delle ferie e dei permessi durante l'anno e la diminuzione degli eventuali residui.

<sup>(324)</sup> In Schnell, ad esempio, è stato introdotto come indice il rapporto tra spese di assistenza in garanzia e il fatturato macchine; in Sfarmec si considera la variabile “preparazione macchina”, cioè il tempo impiegato per la preparazione delle macchine da lavoro; in Frabo si fa riferimento alla differenza tra inventario fisico ed inventario contabile; in 2 i Rete Gas esiste un indicatore che riguarda il numero di contatori elettronici messi in servizio; in Fimal, infine, sono riscontrabili diversi indici personalizzati, quali il rispetto dei tempi di produzione e dei tempi di consegna e la riduzione delle giacenze.

dei lavoratori, includendo variabili quali le competenze del personale <sup>(325)</sup>, i livelli di assenteismo individuale <sup>(326)</sup>, il rispetto delle norme di sicurezza <sup>(327)</sup> e il numero di provvedimenti disciplinari subiti <sup>(328)</sup>. Alcuni di questi parametri vengono spesso impiegati come correttivi di un premio di risultato più articolato (principalmente caratterizzato da obiettivi di tipo collettivo), con lo scopo di innalzare, confermare o abbassare il valore dell'importo spettante al singolo lavoratore <sup>(329)</sup>. In qualche caso, infine, indipendentemente dagli indici impiegati, l'ammontare massimo del premio si presenta diversificato *ab origine* sulla base del livello di inquadramento dei lavoratori <sup>(330)</sup> o categoria legale di riferimento <sup>(331)</sup>.

### *Ulteriori clausole sul premio di risultato*

Di norma, il premio di risultato è riconosciuto a tutti i lavoratori a tempo indeterminato e determinato in forza in azienda <sup>(332)</sup>. Anche i lavoratori a tempo parziale e in somministrazione sono solitamente destinatari del trattamento retributivo variabile. Tuttavia, per i primi la ricaduta economica è riproporzionata in funzione del minor orario di lavoro prestato <sup>(333)</sup>, mentre per i secondi l'erogazione del premio può essere

---

<sup>(325)</sup> Cfr., ad esempio, Antica Pasteria (dove un indicatore misura il grado di apprendimento del personale nell'ambito dei corsi di formazione), G.D. (tramite l'indicatore "People Performance Dialogue"), Gucci, NTV.

<sup>(326)</sup> Cfr., ad esempio, Abet Laminati, AG Porta, Chemviron, Europrofili, Fater, NTV, Pressofusioni Sebine, Tessitura di Crevacuore.

<sup>(327)</sup> Cfr., ad esempio, Bontempi, Feralpi Siderurgica.

<sup>(328)</sup> Cfr., ad esempio, Ama, Feralpi Siderurgica.

<sup>(329)</sup> Cfr. Abet Laminati, APM, Bontempi, Frabo, Feralpi Siderurgica. In particolare, l'integrativo Feralpi Siderurgica prevede che la quota di premio relativa alla componente sicurezza non possa essere erogata nei casi in cui il lavoratore subisca o sia causa di un evento infortunistico, oppure venga sanzionato con un provvedimento disciplinare per violazioni in materia di sicurezza.

<sup>(330)</sup> Cfr., ad esempio, APM, Cassa Risparmio di Parma e Piacenza, Persidera, TIM, TRS Sistemi.

<sup>(331)</sup> Cfr., ad esempio, Telespazio e-Geos, che istituisce un premio *ad hoc* per i quadri e il personale inquadrato al VII livello. Diversamente, l'integrativo Seco Tools esclude i dirigenti dal riconoscimento del premio di risultato.

<sup>(332)</sup> Cfr., ad esempio, Pressofusioni Sebine.

<sup>(333)</sup> Cfr., ad esempio, Lgl Electronics, Siram.

subordinata alla conclusione di un contratto di durata minima <sup>(334)</sup>. Nei casi di assunzione in corso d'anno, il premio è calcolato nella misura di tanti dodicesimi quanti sono i mesi lavorati nel periodo di riferimento <sup>(335)</sup>. Stesso principio è applicato con riferimento ai lavoratori che abbiano cessato il rapporto durante l'anno, anche nelle ipotesi di raggiunta età pensionabile <sup>(336)</sup>. Alcuni accordi specificano che la maturazione del premio di risultato per i neo-assunti avviene al raggiungimento di uno standard minimo di anzianità di servizio in azienda <sup>(337)</sup>. Altre intese stabiliscono che i lavoratori in aspettativa possono godere dell'importo premiale solo in relazione ai periodi di effettiva presenza in azienda <sup>(338)</sup>.

Considerato il carattere variabile del trattamento retributivo in relazione ai risultati aziendali, sono diverse le intese che stabiliscono procedure e tempistiche in base alle quali l'azienda fornisce informazioni periodiche sull'andamento del premio di risultato alla RSU <sup>(339)</sup>. In qualche caso, il monitoraggio e la verifica del sistema premiale avvengono nell'ambito di Commissioni od organismi paritetici istituiti *ad hoc* e composti da un egual numero di rappresentanti aziendali e sindacali <sup>(340)</sup>.

Con riferimento alle modalità di corresponsione, dall'insieme di contratti analizzati emerge che il premio di risultato può essere riconosciuto in un'unica soluzione durante l'anno <sup>(341)</sup>; alternativamente, le parti possono prevederne la rateizzazione in due tranches, solitamente collocate a metà e a fine anno <sup>(342)</sup>. In alcuni casi si definisce anche il mese di erogazione dell'importo premiale <sup>(343)</sup>.

La maggior parte degli accordi aziendali analizzati disciplinanti un premio di risultato ne sottolinea la conformità con i requisiti necessari

<sup>(334)</sup> Cfr., ad esempio, Bonfiglioli, Seco Tools, Telespazio e-Geos, Trafileria A. Mauri e figli.

<sup>(335)</sup> Cfr., ad esempio, Refresco, Seco Tools, Spumador, Telespazio e-Geos, Trafileria A. Mauri e figli.

<sup>(336)</sup> Cfr., ad esempio, Refresco, Seco Tools, Spumador, Telespazio e-Geos, Trafileria A. Mauri e figli.

<sup>(337)</sup> Cfr., ad esempio, Refresco, Spumador.

<sup>(338)</sup> Cfr., ad esempio, Seco Tools, Trafileria A. Mauri e figli.

<sup>(339)</sup> Cfr., ad esempio, Ntv, Trafileria A. Mauri e figli.

<sup>(340)</sup> Cfr., ad esempio, Telespazio e-Geos.

<sup>(341)</sup> Cfr., ad esempio, Novotel Venezia Mestre Costellana, Seco Tools.

<sup>(342)</sup> Cfr., ad esempio, Compagnia Italiana di Navigazione, Trafileria A. Mauri e figli.

<sup>(343)</sup> Cfr., ad esempio, AG Porta, Corghi, NTV, Sfarmec, Tessitura di Crevacuore.

per l'ottenimento dei benefici della tassazione agevolata, come illustrati dal decreto interministeriale 25 marzo 2016 <sup>(344)</sup>.

Sono diversi, inoltre, i contratti aziendali che consentono al lavoratore di richiedere la conversione, totale <sup>(345)</sup> o parziale <sup>(346)</sup>, del premio di risultato in beni e servizi di welfare di cui all'articolo 51, commi 2 e 3, TUIR <sup>(347)</sup>. In questi casi, in virtù della totale esclusione dal reddito di lavoro dipendente dell'importo premiale convertito in welfare, l'azienda può decidere di integrare di una certa percentuale l'ammontare a disposizione del lavoratore <sup>(348)</sup>. Qualora, sul finire dell'anno fiscale di riferimento, il dipendente non abbia fruito interamente della cifra convertita in welfare, alcuni accordi prevedono il trasferimento degli importi residui sulla posizione individuale presso il fondo di previdenza complementare <sup>(349)</sup>. Di particolare interesse risulta poi il caso di un'azienda che consente ai lavoratori di convertire una piccola quota del premio di risultato (corrispondente a 60 euro lordi) in una giornata di riposo da godere durante l'anno <sup>(350)</sup>.

Pur meno ricorrenti, si riscontrano intese che introducono sistemi premianti in base ai quali il raggiungimento di determinati obiettivi aziendali è direttamente collegato ad una erogazione non monetaria ma ad un ammontare fruibile esclusivamente in beni e servizi di welfare <sup>(351)</sup>.

---

<sup>(344)</sup> Cfr., ad esempio, Hera, Molino Piantoni, Novotel Venezia Mestre Costellana, Refresco, Riva Acciaio, Rovagnati, Spumador. Si noti che l'accordo SCM specifica anche che qualora gli organi competenti dovessero accertare l'insussistenza dei requisiti per la detassazione, l'azienda provvede, quale sostituto d'imposta, al recupero degli importi relativi alla differenza rispetto alla tassazione ordinaria.

<sup>(345)</sup> Cfr., ad esempio, 2 i Rete Gas, Allargan, APM, Carcano, Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza, Co.Im.A, Corghi, Esselunga, Fater, Moretti Forni, Novotel Venezia Mestre Costellana, YKK Mediterraneo.

<sup>(346)</sup> Cfr., ad esempio, Hera.

<sup>(347)</sup> Cfr., ad esempio, Bonfiglioli, Hera, Novotel Venezia Mestre Costellana, Seco Tools.

<sup>(348)</sup> Cfr., ad esempio, Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza, Enel, Eni, Feralpi Siderurgica, Saipem, Siemens. In Enel, ad esempio, l'integrazione è pari al 12%, in Feralpi Siderurgica al 10%, mentre in Saipem varia in base alla quota di premio convertita. Diversamente, Eni prevede di integrare, nel mese di novembre, il credito welfare del lavoratore di una quota pari al 20% del credito welfare già speso da parte del lavoratore.

<sup>(349)</sup> Cfr., ad esempio, Edf En Services Italia.

<sup>(350)</sup> Cfr. Ineos.

<sup>(351)</sup> Cfr. IED.

Infine, non mancano casi di premi di risultato assoggettati anche a una parziale decontribuzione ai sensi dell'articolo 55 del decreto-legge n. 50/2017, in ragione della realizzazione in azienda di modalità di coinvolgimento paritetico dei lavoratori <sup>(352)</sup>.

#### 5.4. Misure di riduzione del costo del lavoro

Dall'analisi dei contratti collettivi aziendali si riscontra una molteplicità di disposizioni che, al fine di far fronte a situazioni di crisi o incrementare l'efficienza aziendale, intervengono su istituti economici e normativi demandati alla contrattazione di secondo livello, riducendone l'impatto sul costo del lavoro. Le modalità con cui i contratti collettivi incidono in tal senso possono essere molto diverse. Più nel dettaglio, oltre al riferimento agli ammortizzatori sociali <sup>(353)</sup>, nell'ambito di una contrattazione collettiva di tipo non gestionale, oggetto della presente analisi, sono rinvenibili clausole concernenti la riduzione delle giornate lavorative su base volontaria, l'agevolazione del ricorso al lavoro a tempo parziale o al lavoro agile <sup>(354)</sup>, nonché la temporanea sospensione di determinati istituti della retribuzione (es. premio di risultato, indennità varie, maturazione degli aumenti periodici di anzianità, contribuzione alla previdenza complementare) <sup>(355)</sup>. In altri casi ancora, si sancisce la progressiva e definitiva cancellazione, talvolta anche tramite disdetta di precedenti accordi aziendali <sup>(356)</sup>, di determinate indennità o premi, dalla cui corresponsione viene quindi escluso il personale assunto successivamente alla data di sottoscrizione dell'intesa <sup>(357)</sup>. Non mancano, inoltre, casi di semplificazione e razionalizzazione dei trattamenti retributivi, tramite l'accorpamento o assorbimento di voci economiche differenti, derivanti generalmente da ac-

---

<sup>(352)</sup> Il riferimento è, a titolo esemplificativo, all'integrativo Bonfiglioli e all'introduzione del c.d. *Bonfiglioli Improvement System*, finalizzato al miglioramento degli indicatori connessi al premio di risultato tramite il coinvolgimento dei lavoratori all'organizzazione del lavoro.

<sup>(353)</sup> Cfr., ad esempio, Almaviva.

<sup>(354)</sup> Cfr., ad esempio, Banca Popolare di Bari.

<sup>(355)</sup> Cfr., ad esempio, Almaviva, Banca Popolare di Bari, De Lucchi.

<sup>(356)</sup> Cfr., ad esempio, De Lucchi.

<sup>(357)</sup> Cfr., ad esempio, Autoguidovie, Biolchimic, Carrefour, Versalis.

cordi o consuetudini precedenti <sup>(358)</sup>. In diversi contratti aziendali, infine, le parti stabiliscono che, qualora a fronte dell'andamento del mercato e delle condizioni economiche dell'azienda si rendessero necessari interventi finalizzati alla riduzione del costo del lavoro, qualunque iniziativa in tal senso dovrà essere preventivamente oggetto di informazione e confronto con le RSU o le OO.SS. territoriali <sup>(359)</sup>.

---

<sup>(358)</sup> Cfr., ad esempio, Fonderie Glisenti, Robintur, Telespazio e-Geos.

<sup>(359)</sup> Cfr., ad esempio, Comeca, Linde, Ondulati Santerno, Veneta Pali.