

## Sezione II

# LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA AZIENDALE NEL SETTORE CHIMICO-FARMACEUTICO (1)

SOMMARIO: *Quadro di sintesi*. – 1. Introduzione. – 2. I pilastri del CCNL Chimico-farmaceutico e gli ambiti di intervento per la contrattazione aziendale. – 3. La contrattazione aziendale nel settore. – 3.1. Sistemi di relazioni industriali, contrattazione collettiva e partecipazione. – 3.1.1. Struttura, efficacia ed esigibilità della contrattazione collettiva. – 3.1.2. Relazioni industriali e partecipazione. – 3.2. Welfare, conciliazione e pari opportunità. – 3.2.1. Benessere della persona e misure di sostegno al reddito. – 3.2.2. Conciliazione vita-lavoro. – 3.2.3. Pari opportunità e tutela delle diversità al lavoro. – 3.3. Salute, sicurezza e ambiente. – 3.4. Sviluppo e valorizzazione della professionalità. – 3.5. Organizzazione e orario di lavoro. – 3.6. Mercato del lavoro. – 3.7. Sistema premiante. – 4. Conclusioni.

### ***Quadro di sintesi***

*Il contributo analizza 170 contratti integrativi sottoscritti tra il 2016 e il 2019 in aziende che applicano il CCNL Chimico-farmaceutico (Federchimica e Farindustria). Oltre a ripercorrere i principali pilastri tematici del CCNL, il capitolo verte sui contenuti obbligatori e normativi degli accordi aziendali, nonché sulla valutazione del grado/tipo di coordinamento delle previsioni negoziate in situazioni di prossimità con quanto stabilito dalla contrattazione collettiva nazionale. Alla luce dell'analisi svolta, emerge con chiarezza il ruolo giocato dal CCNL Chimico-farmaceutico nell'orientare l'azione delle parti sociali a livello aziendale non limitandosi ad indicare le materie oggetto di negoziazione ma anche proponendo precise linee guida per il loro sviluppo qualitativo. Primo effetto di questo sforzo è l'immediata riconducibilità al settore chimico-farmaceutico della gran parte degli accordi aziendali analizzati, in virtù dell'indiscutibile influenza della contrattazione nazionale di categoria sui loro contenuti, in primis, in tema di relazioni industriali e welfare aziendale. Oltre alla retribuzione, sono queste peraltro le materie più trattate dalla contrattazione aziendale del settore.*

*Con riferimento alle relazioni industriali, la valorizzazione di un dialogo continuo tra le parti e della ricerca di soluzioni condivise espressa dal CCNL si riflette, a livello aziendale, in premesse agli accordi che elevano l'approccio collaborativo a ele-*

---

(1) Si ringraziano per il contributo alla redazione di questo capitolo Daniele Bailo, Grazia Mazzè e Livia Raffaglio, rappresentanti di Uiltec-Uil.

*mento determinante per il conseguimento di obiettivi di produttività e in procedure di informazione e consultazione debitamente definite e cadenzate. Sedi privilegiate per l'analisi congiunta di una molteplicità di materie sono, in linea con quanto disposto a livello nazionale, l'Osservatorio aziendale e il Comitato per lo scenario economico aziendale. Relativamente al welfare, la sua concettualizzazione non è lasciata ai singoli datori di lavoro e alle loro diverse interpretazioni dei vantaggi offerti dalla legge di bilancio, ma è affrontata dalle parti sociali a livello nazionale, che la riconducono all'ambito della responsabilità sociale d'impresa. Stando all'articolo 58 del CCNL, inoltre, le iniziative di welfare non devono semplicemente dare risposta alle esigenze dei lavoratori e dei loro familiari ma essere riconducibili a questioni di rilevanza sociale e collettiva. Da questo impianto, discende una contrattazione aziendale che prova a recepire le tante sollecitazioni delle parti nazionali, ma che non sempre riesce ad esplicitare quella dimensione collettiva e sociale sopra richiamata. Al contrario, sono moltissime le intese che offrono opportunità di individualizzazione del welfare aziendale, non solo nella scelta degli importi da destinare, ma anche nella selezione delle prestazioni da utilizzare, all'interno della vasta gamma offerta dalle piattaforme disponibili. Senza voler escludere una valenza relazionale e collettiva pur nell'ambito di una modalità personalizzata di fruizione del welfare, l'impressione è che l'offerta di somme e crediti in flexible benefits tenda a rispondere, nella maggior parte dei casi, a una logica redistributiva più che sociale od organizzativa. A fare da contraltare a questa situazione, intervengono però le numerose disposizioni che riguardano l'adesione ai fondi mutualistici di sanità e previdenza complementare di settore, lo sviluppo di iniziative di formazione continua e le disposizioni relative alla conciliazione vita-lavoro. Si tratta di misure che più si avvicinano alle dimensioni collettive e sociali enfatizzate dal CCNL.*

*Il legame virtuoso tra contrattazione nazionale e aziendale passa quindi da continui processi di scambio e influenza tra i due livelli, laddove il secondo riflette i profondi cambiamenti che stanno interessando le imprese del settore (diversi sono gli accordi analizzati che gestiscono importanti impatti occupazionali e organizzativi dati dalle spinte all'innovazione tecnologica e alla sostenibilità ambientale) e il primo elabora gli stimoli ricevuti per delineare una cornice normativa che lascia spazio e offre supporto alla creatività delle parti in sede aziendale. Benché il processo sia tutt'altro che compiuto (soprattutto se si guardano alcune linee di indirizzo nazionali in tema di welfare, formazione e sicurezza ancora non pienamente colte dalla contrattazione aziendale), il settore chimico-farmaceutico sembra dare traccia di questa tendenza e dinamicità.*

## 1. Introduzione

L'obiettivo di questo contributo è analizzare i contenuti e le tendenze della contrattazione collettiva aziendale nel settore chimico-farmaceutico. Per farlo, abbiamo scelto di concentrarci sulla contrattazione collettiva delle aziende che applicano il contratto collettivo nazionale di lavoro sottoscritto da Federchimica e Farindustria da un lato, e da Filctem-Cgil, Femca-Cisl e Uiltec-Uil dall'altro, in quanto, stando ai dati forniti dall'archivio congiunto Cnel-Inps, è questo il sistema di relazioni industriali di settore comparativamente più rappresentativo rispetto ai numerosi altri pure presenti nel settore (il Cnel certifica la presenza di ben 35 CCNL vigenti alla data del 21 gennaio 2020 per il Chimico-farmaceutico). Oltre a ripercorrere i principali pilastri tematici del CCNL, che forniscono la cornice normativa entro la quale si sviluppa la contrattazione nelle singole realtà produttive, analizzeremo un insieme di 170 accordi aziendali sottoscritti tra il 2016 e il 2019, che è stato possibile recuperare grazie alla preziosa collaborazione dell'organizzazione sindacale Uiltec-Uil. L'analisi dei contratti aziendali verterà, in particolare, sui relativi contenuti obbligatori e normativi, nonché sulla valutazione del grado/tipo di coordinamento delle previsioni negoziate in situazioni di prossimità con quanto stabilito dalla contrattazione collettiva nazionale.

## 2. I pilastri del CCNL Chimico-farmaceutico e gli ambiti di intervento per la contrattazione aziendale

Il CCNL del settore chimico-farmaceutico, firmato dalle federazioni sindacali Filctem-Cgil, Femca-Cisl e Uiltec-Uil, e dalle associazioni datoriali affiliate a Confindustria, Federchimica e Farindustria, coinvolge oltre 176.000 lavoratori, impiegati in più di 2.700 imprese. L'ultimo rinnovo è stato sottoscritto il 19 giugno 2018 ed è in vigore dal 1° gennaio 2019 con scadenza fissata al 30 giugno 2022. Questo accordo copre, nello specifico, gli addetti all'industria chimica, chimico-farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e GPL.

La contrattazione di secondo livello è promossa e in gran parte indirizzata dal CCNL, che all'articolo 47 individua sia temi su cui il contratto aziendale ha "necessità" di intervenire che ambiti su cui questo ha "op-

portunità” di agire. Nel primo caso, si annoverano la costituzione di Osservatori aziendali, la realizzazione di accordi per la sicurezza dei lavoratori, la definizione di schemi retributivi variabili (il c.d. premio di partecipazione) e di alcune ipotesi di flessibilità oraria e organizzativa. Nel secondo caso, si elencano la costituzione di Comitati congiunti sullo scenario economico aziendale, la realizzazione di iniziative di responsabilità sociale d’impresa, la predisposizione di strumenti di sostegno al reddito e all’occupazione e l’individuazione di modalità di utilizzo del conto ore e di ulteriori ipotesi di attività stagionali. È altresì contemplata la possibilità che la contrattazione aziendale valorizzi e incentivi l’esperienza, la polivalenza e la polifunzionalità del personale.

Infine, in linea con gli ultimi accordi interconfederali, il CCNL consente alla contrattazione aziendale di realizzare intese modificative delle regolamentazioni stabilite a livello nazionale, allo scopo di migliorare la competitività dell’impresa e la sua occupazione in situazioni di congiuntura particolari. Per agevolare una corretta applicazione della facoltà di deroga, le parti firmatarie si impegnano a definire specifiche linee guida sui temi della prestazione lavorativa, degli orari e dell’organizzazione del lavoro. Non sono in ogni caso ammesse deroghe ai minimi contrattuali, salvo casi eccezionali per agevolare lo sviluppo dell’occupazione giovanile, e non possono essere concluse intese di durata non temporanea, se non relativamente agli istituti del conto ore e della trasferta.

Di seguito, si riportano i principali temi su cui insiste il CCNL, orientando il ruolo della contrattazione aziendale.

### *Relazioni industriali*

Il CCNL del settore chimico-farmaceutico è noto per la centralità e l’importanza di relazioni industriali partecipative, improntate a un dialogo continuo tra le parti, al confronto e alla ricerca di soluzioni condivise. L’ultimo rinnovo, oltre a ribadire questo spirito collaborativo, sottolinea la necessità di sviluppare le competenze degli attori negoziali, di migliorare la conoscenza e l’applicazione del CCNL e di realizzare la semplificazione e il miglioramento del testo del CCNL anche con l’utilizzo di strumenti digitali.

Allo scopo di promuovere relazioni industriali più partecipative, svolgono un ruolo importante gli Osservatori, sia a livello nazionale

(nell'ambito del quale, l'Osservatorio settoriale è stato recentemente articolato nelle sezioni su salute, sicurezza e ambiente, mercato del lavoro, ricerca e PMI ed è stato introdotto l'Osservatorio farmaceutico per la valutazione delle specificità del comparto) che aziendale. Rispetto a quest'ultima sede, il CCNL introduce all'articolo 46 l'obbligo, per le imprese con almeno 50 dipendenti, di costituire un Osservatorio aziendale. Si tratta di un organismo non negoziale, concepito come luogo di informazione e consultazione tra le parti in merito all'andamento economico e occupazionale dell'impresa, ai cambiamenti organizzativi, agli effetti sulla forza lavoro dell'introduzione di nuove tecnologie e ristrutturazioni, alla realizzazione di iniziative per favorire la conciliazione dei tempi vita-lavoro, programmi di flessibilità organizzativa e formazione. Sempre agendo sull'articolo 46, si prevede che nelle imprese dove sia già stato costituito l'Osservatorio aziendale, sia possibile istituire anche il Comitato per lo scenario economico aziendale, di natura non negoziale e composto dai vertici dell'azienda, dalle organizzazioni sindacali stipulanti il CCNL e dalle rappresentanze dei lavoratori. Tra le possibili funzioni del Comitato vi sono l'analisi e la comprensione della strategia e degli obiettivi aziendali, la verifica della realizzazione delle scelte legate alle strategie dell'azienda e l'informazione sui risultati delle riunioni del Comitato aziendale europeo.

### *Responsabilità sociale d'impresa*

Il CCNL Chimico-farmaceutico dedica una serie di disposizioni alla c.d. responsabilità sociale d'impresa, che comprende i temi del welfare e della conciliazione vita-lavoro, della salute, sicurezza e ambiente, del mercato del lavoro e dell'invecchiamento attivo. In particolare, all'articolo 58 è prevista la possibilità per le rappresentanze dei lavoratori e i responsabili aziendali di sottoscrivere un vero e proprio *Patto di responsabilità sociale*, con cui formalizzare l'impegno a comportamenti socialmente responsabili, definire iniziative idonee e avviare indagini conoscitive soprattutto in merito alle questioni di genere e alla convivenza di diverse generazioni al lavoro. Per orientare, ma senza invadere, l'azione delle parti a livello aziendale, il CCNL fornisce altresì preziose linee guida sui seguenti ambiti: la conciliazione vita-lavoro (ad esempio, attraverso la conversione del premio di partecipazione in permessi, l'introduzione di

soluzioni di flessibilità oraria e l'offerta di servizi), la gestione della disabilità al lavoro (anche grazie alla costituzione di Osservatori di approfondimento sul tema e l'eliminazione delle barriere architettoniche), il ricambio generazionale (con percorsi di uscita graduale, affiancamento e tutoraggio, come il c.d. *Progetto Ponte*), il sostegno al potere d'acquisto e al reddito (anche attraverso la costituzione di un fondo bilaterale aziendale che possa integrare il reddito dei lavoratori nei momenti di difficoltà), l'occupabilità e lo sviluppo delle competenze, la gestione dei mercati interni del lavoro, le pari opportunità, l'inclusione e il rispetto delle diversità di genere, la tutela sanitaria e previdenziale (anche al fine di potenziare i fondi contrattuali di settore, Fonchim e Faschim, e prevedendo la possibilità di iscrizione per tutti i lavoratori dell'impresa, previo consenso volontario), la sicurezza, lo sviluppo sostenibile e l'ambiente (con uno sguardo al rispetto delle norme nelle società appaltatrici), e il sostegno allo studio.

L'ultimo rinnovo richiama, infine, il fondo bilaterale di solidarietà TRIS (tutele, riqualificazione, innovazione, sostegno), previsto dall'avviso comune 14 febbraio 2018 e inteso come un importante strumento di responsabilità sociale nell'ambito del confronto sulle esigenze di innovazione organizzativa a livello aziendale.

### *Salute, sicurezza e ambiente*

Nel settore è costante l'impegno nella ricerca di soluzioni innovative tese al miglioramento continuo attraverso il confronto con tutti i soggetti protagonisti: il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, salute e ambiente (RLSSA), cui sono destinati moduli formativi annuali che verranno altresì registrati e certificati; la RSU; i lavoratori, cui è dedicato un programma di sensibilizzazione anche attraverso l'impiego di strumenti multimediali; il datore di lavoro e i suoi delegati; il medico competente; e il responsabile del servizio prevenzione e protezione (RSPP). Nell'ottica di garantire alti standard di salute e sicurezza e un maggiore coordinamento, deve essere letto l'articolo 65 A, che prevede, nei siti produttivi caratterizzati dalla presenza di più aziende, la costituzione di un coordinamento tra i RLSSA aziendali per la condivisione delle buone pratiche portate avanti dalle singole imprese. L'articolo 66, invece, illustra le modalità di gestione della salute e sicurezza e della tutela ambientale a livello

aziendale, in particolare, attraverso: l'adesione delle aziende, su base volontaria, al programma dell'industria chimica mondiale *Responsible Care* per la promozione di comportamenti sostenibili; una gestione efficiente della riunione periodica di prevenzione e protezione dei rischi (*ex* articolo 35, decreto legislativo n. 81/2008); un'attenta valutazione e selezione delle società appaltatrici; la registrazione e analisi dei quasi incidenti; il monitoraggio degli ambienti di lavoro e la registrazione delle rilevazioni periodiche sugli agenti ambientali fisici, chimici e biologici. Infine, l'articolo 67 prevede la realizzazione di un accordo a livello aziendale relativo alla sicurezza dei lavoratori e alla salvaguardia degli impianti, in merito al quale vengono fornite linee guida che sottolineano la necessità di garantire degli alti livelli di sicurezza anche durante periodi di sciopero e indicano modalità per la gestione e risoluzione dei contenziosi.

#### *Valorizzazione della professionalità*

La centralità della formazione professionale per la valorizzazione delle risorse umane, il miglioramento della loro occupabilità e la gestione delle trasformazioni tecnologiche e organizzative, è chiaramente ribadita all'articolo 63, che definisce, a livello nazionale, le funzioni dell'organismo bilaterale contrattuale per la formazione e, a livello aziendale, i contenuti del patto formativo che le imprese forniscono ai dipendenti a tempo indeterminato e, nelle imprese con oltre 50 lavoratori, il ruolo del delegato alla formazione, scelto tra i membri della RSU. L'articolo 64 mostra, invece, il modulo di attestazione dell'attività formativa erogata, da rilasciare al singolo lavoratore all'atto di cessazione del rapporto di lavoro. Infine, come già accennato, la valorizzazione dell'esperienza, polivalenza e polifunzionalità dei lavoratori rientra nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa e in particolare, all'articolo 47 D, si prevede che la contrattazione aziendale possa valorizzare nuove configurazioni organizzative, anche al fine di favorire la convivenza generazionale e la continuità lavorativa, attraverso: l'individuazione di nuove figure e contenuti professionali con adeguato percorso formativo, il riconoscimento economico in ragione della professionalità, la predisposizione di opportunità di mobilità interna, la definizione di progetti formativi funzionali all'innovazione e all'occupabilità.

### *Premio di partecipazione*

L'articolo 48 del CCNL è dedicato alla retribuzione variabile, indicata con il termine “premio di partecipazione” proprio per sottolineare le logiche di coinvolgimento e collaborazione che devono ispirarne la definizione da parte della contrattazione di secondo livello. Nello specifico, il premio ha struttura variabile in relazione ad obiettivi di produttività e performance ed è negoziato, in ogni unità produttiva, dalla direzione aziendale e la RSU, con l'eventuale assistenza delle strutture imprenditoriali territoriali e sindacali firmatarie del CCNL. Alcune linee guida sono fornite per orientare la costruzione del premio da parte della contrattazione di secondo livello. In particolare, si richiama l'adozione, a livello aziendale, di un metodo partecipativo, fondato sui criteri della trasparenza nella valutazione delle condizioni specifiche dell'impresa, condivisione dei programmi e obiettivi, chiarezza nei rispettivi ruoli e credibilità reciproca. Inoltre, vengono suggeriti parametri di riferimento utili per misurare la produttività e l'efficienza, l'andamento economico e lo sviluppo della cultura della sicurezza. Oltre a stabilire la durata triennale della contrattazione economica, si apre all'opportunità di variazioni dei programmi e obiettivi nel periodo di vigenza, che devono essere valutate e realizzate di concerto tra le parti. La natura collettiva del premio non impedisce comunque che le cifre da erogare vengano differenziate all'interno delle singole realtà produttive, per realizzare una migliore equità distributiva. Quote del premio di partecipazione possono poi essere destinate ai fondi di previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa di settore, nonché convertite in permessi e riduzioni di orario.

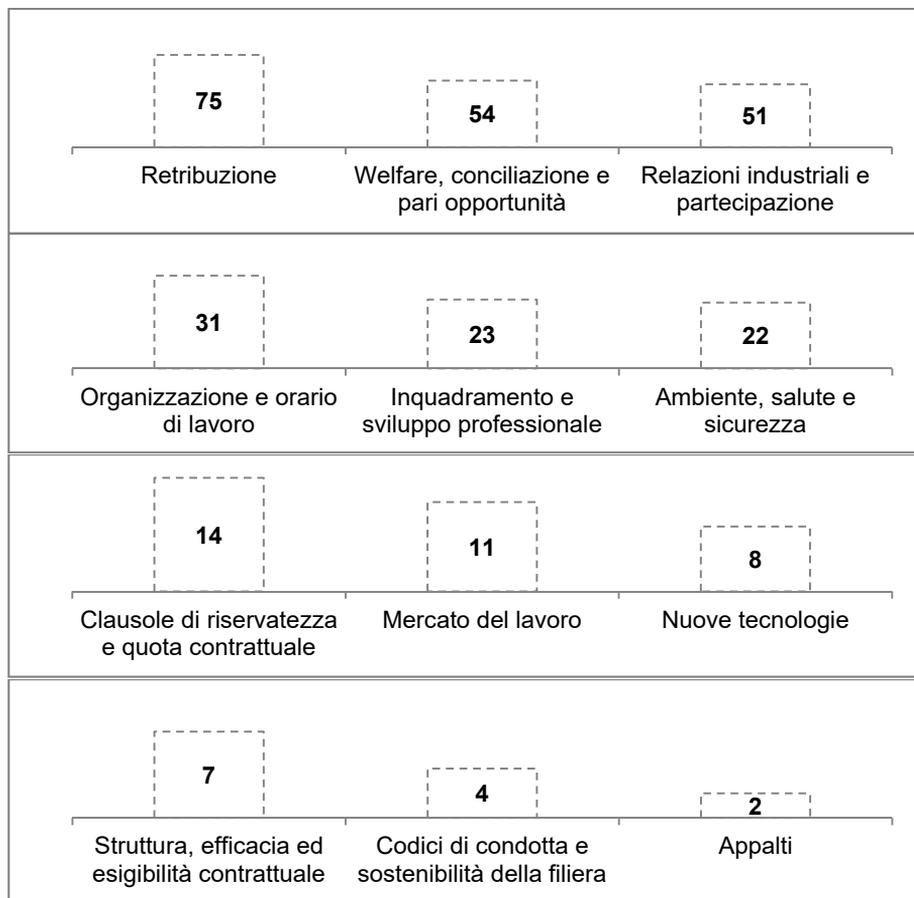
Nelle aziende in cui non vi sia la contrattazione del premio di partecipazione, l'azienda potrà disporre un premio annuale variabile, caratterizzato da maggiore semplicità applicativa per come definito all'articolo 49, o semplicemente erogare l'elemento perequativo di cui all'articolo 50.

### **3. La contrattazione aziendale nel settore**

Dopo aver ripercorso i pilastri del CCNL Chimico-farmaceutico, questo paragrafo illustrerà i contenuti della contrattazione aziendale di settore lungo i suoi principali filoni tematici. Per l'analisi della contratta-

zione aziendale sono stati raccolti 170 accordi sottoscritti tra il 2016 e il 2019, anche se la maggioranza di questi si concentrano negli ultimi 2 anni. La distribuzione geografica dell'insieme è piuttosto eterogenea su tutto il territorio nazionale, con una leggera prevalenza delle regioni settentrionali (sono 83 gli accordi raggiunti in queste zone) e picchi riscontrabili nelle Province di Milano e Roma. Il 13% dei contratti riguarda invece realtà localizzate su tutta la penisola e per questo sottoscritte anche dalle organizzazioni sindacali nazionali di settore.

Con riferimento ai temi oggetto di contrattazione, gli accordi analizzati trattano principalmente la retribuzione (e in particolare il premio di partecipazione), il welfare (comprendente anche misure di conciliazione vita-lavoro e pari opportunità) e le relazioni industriali. Seguono, ma con uno scarto di oltre 20 punti percentuali, i temi dell'organizzazione e dell'orario di lavoro, dell'inquadramento e dello sviluppo professionale, e della tutela ambientale e della salute e sicurezza dei lavoratori.

**Grafico 1** – Contratti collettivi per tipologia di materie trattate (%)

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

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

#### *Premesse agli accordi*

Nella parte introduttiva degli accordi aziendali si ritrovano spesso le finalità per le quali le parti intendono concludere l'intesa o, più in genera-

le, la descrizione del contesto nel quale si inserisce la sottoscrizione della stessa.

Generalmente le parti fanno riferimento a esigenze di miglioramento o salvaguardia della produttività aziendale, talvolta a seguito di mutamenti a livello organizzativo e di business (Adare Pharmaceuticals), oppure in ragione di possibili nuovi orientamenti strategici a livello politico (Menarini). In molti casi, la volontà di coltivare in azienda relazioni industriali partecipative e il dialogo tra le parti, esplicitata in diverse intese, è funzionale proprio al raggiungimento di questi obiettivi di produttività ed efficienza (Abbvie, Celanese, Novo Nordisk). Non a caso il premio di partecipazione è letto come un'importante opportunità di coniugare il perseguimento di obiettivi di performance aziendali con un maggiore coinvolgimento dei lavoratori (CFS Europe, Ecolab Holding Italy). È invece la necessità di rispondere a determinate commesse e salvaguardare l'operatività aziendale, a giustificare molti degli accordi in deroga alla disciplina sui contratti a termine, come recentemente modificata dal decreto-legge n. 87/2018, convertito con modificazioni dalla legge n. 96/2018 (Mapei).

Anche l'obiettivo di una migliore conciliazione dei tempi di vita e lavoro è spesso citato nelle premesse agli accordi, soprattutto laddove si introducono forme di flessibilità organizzativa idonee a soddisfare tanto maggiori standard di produttività quanto le esigenze dei lavoratori (Abbvie, Duracell, BMS). Di interesse sono anche quelle, seppur rare, intese che, attraverso percorsi di riqualificazione professionale, si propongono di perseguire sia obiettivi interni che esterni alla realtà produttiva, come la garanzia dell'occupabilità dei lavoratori sul mercato (Unilever). Non di rado le parti affermano la necessità di mantenere la qualità dei propri prodotti come mezzo per accrescere la competitività dell'azienda sul piano internazionale (Haupt Pharma). Inoltre, non mancano intese finalizzate alla tutela della salute e sicurezza dei lavoratori nonché alla sostenibilità ambientale (Eni); negli stabilimenti dell'industria chimica, gli obiettivi del pieno utilizzo degli impianti e della salvaguardia degli standard di sicurezza determinano una particolare articolazione organizzativa e oraria (Arkema).

Sono pochi ma di rilievo i contratti aziendali che spiegano l'attivazione di alcune misure organizzative e di sviluppo professionale (con conseguenti modifiche ai livelli di inquadramento) con l'avvio di

programmi specifici di innovazione e trasformazione di tipo tecnologico e digitale, accompagnati da attente procedure di informazione e consultazione dei lavoratori (Air Liquide, Unilever). La sostenibilità del modello di sviluppo aziendale, declinata sia in senso ambientale che sociale, costituisce invece il riferimento concettuale dietro al corpusso integrativo FIS.

Infine, alcune premesse consentono di inquadrare il rinnovo della contrattazione aziendale all'interno del più ampio scenario economico italiano di stagnazione o crescita ridotta (Grunenthal Italia, Momentive).

### **3.1.1. Struttura, efficacia ed esigibilità della contrattazione collettiva**

#### *Articolazione delle sedi di interlocuzione*

La maggior parte degli accordi analizzati sono sottoscritti a livello aziendale e sono quindi applicati in tutte le unità produttive sul territorio nazionale. In questi casi, le parti sono rappresentate dalla direzione aziendale e dalla RSU. I componenti della RSU possono essere assistiti dalle organizzazioni sindacali territoriali o nazionali (Alcantara, CFS Europe, Ecolab Holding Italy) oppure, in virtù del ruolo loro riconosciuto dagli ultimi accordi interconfederali, negoziare in autonomia (Acomon, Italfarmaco, BMS).

Sovente è comunque possibile rilevare accordi sottoscritti a livello di stabilimento, che, fermo restando il quadro regolatorio condiviso a livello centrale aziendale, disciplinano elementi organizzativi specifici (Mapei, Olon, PPG Industries) oppure lo stesso premio di partecipazione (Key Safety Systems, Pfizer, Yara). Altri accordi, invece, si riferiscono ad una dimensione di gruppo riguardando diverse realtà aziendali (Air Liquide, Bayer, Eni). In questi casi, è possibile che la parte sindacale sia rappresentata esclusivamente dalle organizzazioni sindacali territoriali e nazionali (Colgate-Palmolive, Eni) oppure che a queste si affianchino le RSU delle varie società e/o il loro coordinamento nazionale. All'interno dei contratti integrativi di gruppo, le parti possono procedere anche ad un riparto di competenze tra i diversi livelli di interlocuzione, rimandando alle sedi aziendali e di stabilimento la definizione delle tematiche di specifica applicazione locale (Menarini, Bracco, Celanese).

Merita una menzione, infine, l'accordo di partenariato territoriale per l'inclusione lavorativa delle persone affette da sclerosi multipla, sottoscritto da Merck Serono per la sede romana dell'azienda, insieme alle organizzazioni sindacali territoriali, a Unindustria Roma, alla Fondazione ASPHI Onlus e all'Associazione italiana sclerosi multipla (AISM). Si tratta di un'intesa che, pur valevole per un solo sito aziendale, vede la partecipazione di attori esterni alla realtà produttiva (e peraltro tradizionalmente estranei alle dinamiche di relazioni industriali), ma operanti nel territorio di riferimento e funzionali al miglioramento delle politiche aziendali di *disability management*.

#### *Clausole di tregua sindacale e procedure di raffreddamento*

Nelle disposizioni finali, è talvolta esplicitato che con la sottoscrizione dell'intesa, si esaurisce del tutto la fase di contrattazione collettiva di secondo livello (BMS, Key Safety Systems, Menarini, SIR Industriale). Conseguentemente, è possibile che le parti si impegnino espressamente a non presentare alcun tipo di rivendicazione collettiva di carattere normativo ed economico durante il periodo di validità dell'accordo (Huepharma, Farmaka, Novo Nordisk). Risultano, invece, totalmente assenti le procedure di raffreddamento volte a gestire possibili controversie tra le parti.

#### *Durata dei contratti e procedure di rinnovo*

La durata degli accordi varia generalmente da uno a 4 anni. In rari casi, spesso in ragione di disposizioni di carattere sperimentale, si riscontrano intese di durata inferiore all'anno (Arkema, Abbvie). In virtù, invece, di modifiche di tipo organizzativo, i contratti possono essere sottoscritti anche a tempo indeterminato, fatta salva comunque la possibilità di disdetta con qualche mese di anticipo (Roche). Pur esplicitando il periodo di vigenza dell'intesa, le parti possono prevedere anche clausole di ultrattività, che rendono valido il testo contrattuale fino alla sottoscrizione di una nuova intesa: in tutti questi casi, è comunque possibile per una delle parti recedere dall'accordo, presentando formale richiesta in tempi stabiliti (Celanese, Protec, Oikos). In alcuni casi è altresì stabilito il periodo nel quale convocare un nuovo incontro per procedere al rinnovo

dell'accordo (Zoetis Manufacturing Italia, CSI, Zambon).

Infine, in tutte quelle intese dal carattere sperimentale e che introducono novità organizzative o un nuovo sistema di retribuzione variabile, sono concordate procedure di monitoraggio *in itinere*, volte a verificare l'andamento dell'accordo e a rivedere alcune disposizioni, qualora intervengano modifiche al quadro normativo o cambiamenti relativi alla situazione economica aziendale (Italfarmaco, Mapei, Versalis, Vinavil, Johnson & Johnson Medical, Takeda).

### 3.1.2. Relazioni industriali e partecipazione

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

In merito alle procedure di informazione e consultazione, gli accordi si mostrano attenti a mantenere vivo il rapporto con le rappresentanze dei lavoratori. Solitamente, le parti prevedono incontri su tematiche come l'andamento economico e occupazionale aziendale (Esseti Farmaceutici), la politica di investimenti volta ad un maggiore competitività (Gilead, Fater) e i programmi in ambito di sicurezza e formazione (Portovessme). Altri temi possono riguardare la *vision* comune di business aziendale (Abbvie), l'andamento della produttività e le potenziali modifiche del sistema produttivo (Huvepharma, Esseti, FIS), lo sviluppo dei programmi di salubrità ambientale e di welfare (IVM Chemicals, Recordati). In alcuni casi si rilevano sistemi di relazioni industriali capaci di abbracciare tutti i temi sopra esposti (Celanese).

Alcuni accordi, nell'introdurre uno specifico istituto, come ad esempio il premio di partecipazione, stabiliscono anche una procedura di valutazione, analisi e monitoraggio ad esso riservata (Bilcare, CSI, Farmaka). All'interno delle c.d. clausole di salvaguardia relative al sistema premiale, le parti possono prevedere ulteriori incontri per verificare la sostenibilità del modello alla luce dei possibili cambiamenti nelle condizioni economiche dell'azienda (Radici Chimica, Roche, Akzo Coatings, Basf). Un approccio simile si riscontra nei casi in cui vengono apportate modifiche organizzative, come l'introduzione del lavoro agile (nei contratti Avio, Eni, Novartis) e di programmi per la salute dei dipendenti (Eni), o quando intervengono situazioni transitorie come i periodi di fermata (Versa-

lis). L'intento delle parti è di affrontare queste circostanze in maniera partecipata e condivisa.

Non mancano casi in cui si riscontra un rimando generico al valore rappresentato da un sistema di relazioni industriali finalizzato a cogliere e coniugare le esigenze aziendali e dei lavoratori, senza però delineare alcuna specifica procedura di informazione, consultazione o partecipazione (Alfasigma, Akzo Chemicals, Italmatch).

Nella maggior parte delle intese analizzate, le procedure di informazione e consultazione si svolgono in modalità sequenziale, per cui all'informazione della rappresentanza dei lavoratori fa seguito una valutazione comune delle tematiche. In pochi casi (Ursa, Oikos), l'azienda si impegna esclusivamente a condividere le informazioni (es. aspetti essenziali del bilancio aziendale, parametri del premio di partecipazione, formazione, inquadramento), senza prevedere una consultazione delle rappresentanze a riguardo.

La cadenza degli incontri è, in base alle circostanze e agli argomenti trattati, annuale, semestrale o trimestrale. Nei primi due casi, generalmente, le parti si incontrano per analizzare insieme la situazione economica dell'impresa e la sua evoluzione; nel terzo caso, invece, si tratta di incontri volti a monitorare particolari aspetti, spesso connessi ad esigenze concrete del singolo stabilimento.

#### *Commissioni e organismi paritetici aziendali*

Là dove le parti abbiano già previsto uno strutturato sistema di relazioni industriali è frequente ritrovare un rimando specifico all'articolo 46 del CCNL Chimico-farmaceutico. Tale norma, come già ricordato, prevede l'istituzione di un Osservatorio aziendale nelle imprese con almeno 50 lavoratori, in attuazione del decreto legislativo n. 25/2007, al fine di creare una piattaforma non negoziale in cui rappresentanti dei lavoratori e azienda si confrontano sull'andamento economico e occupazionale dell'impresa, sulle decisioni suscettibili di comportare cambiamenti rilevanti all'organizzazione del lavoro, sulla realizzazione di iniziative per favorire la conciliazione dei tempi vita-lavoro e sull'implementazione di innovazioni tecnologiche e programmi di flessibilità organizzativa.

L'istituzione di tali Osservatori è prevista da alcuni contratti (Gilead, LyondellBasell, Procter & Gamble, Recordati) quale sede per

l'informazione e la consultazione su svariate tematiche, come l'analisi dei risultati aziendali a livello di corporate e business, le iniziative strategiche dell'azienda, l'andamento occupazionale, la composizione di genere e anagrafica delle risorse, i progetti volti a gestire l'invecchiamento delle risorse e a favorire la formazione del personale.

Generalmente, laddove è prevista l'istituzione dell'Osservatorio aziendale non si trovano altri organismi paritetici. Fa eccezione il contratto Menarini, che prevede più sedi di confronto paritetico con funzioni diversificate. In alcuni casi (Sasol Italy) l'Osservatorio aziendale è affiancato da un Comitato per lo scenario economico, anch'esso previsto dall'articolo 46 del CCNL e composto dai vertici aziendali, dai rappresentanti delle organizzazioni sindacali stipulanti il CCNL e dalle rappresentanze sindacali a livello aziendale, con il compito di verificare l'orientamento strategico, individuare nuovi modelli di partecipazione e nuove forme di welfare. In questi casi, può essere altresì introdotto un Osservatorio di sito quale organo non negoziale convocato con cadenza quadrimestrale alla presenza delle segreterie territoriali delle organizzazioni sindacali firmatarie, allo scopo di affrontare tematiche relative all'andamento del sito nonché per l'illustrazione, l'approfondimento e l'andamento degli obiettivi connessi al premio di partecipazione.

Infine, alcune Commissioni paritetiche istituite dalla contrattazione aziendale sono finalizzate al monitoraggio di sperimentazioni organizzative (Johnson & Johnson Medical) come, ad esempio, forme di banca delle ore solidale e di flessibilità oraria o *smart working*. In questi casi, le Commissioni hanno il ruolo di analizzare l'implementazione delle misure organizzative, segnalando eventualmente la necessità di modifiche o miglioramenti.

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

Poco diffuse sono, invece, pratiche di coinvolgimento paritetico dei lavoratori, come descritte dal decreto interministeriale 25 marzo 2016 e successivamente dettagliate dall'Agenzia delle entrate nelle circolari n. 28/E/2016 e n. 5/E/2018. Esempi in questo senso si riscontrano negli accordi Bilcare Research, Hydrochem e Sasol Italy, dove si definiscono le modalità specifiche attraverso le quali affrontare, in maniera paritetica, le materie preventivamente individuate, spesso attinenti alla sicurezza e

all'organizzazione del lavoro. Di particolare interesse è l'accordo Bilcare Research, nel quale le parti si impegnano a delineare, all'interno di un «gruppo misto iniziale di progetto», un vero e proprio piano di innovazione per poi sottoporlo alla sottoscrizione della direzione aziendale e della RSU. L'obiettivo è quello di raggiungere una modalità di coinvolgimento paritetico dei lavoratori che non sia limitata ad azioni di consultazione e formazione ma che sia strutturale e consenta un effettivo intervento dei lavoratori, con posizione sostanzialmente paragonabile a quella dei responsabili aziendali. A questo fine, si prevede: la costituzione di gruppi di lavoro, composti da un numero uguale di lavoratori e responsabili aziendali; la verbalizzazione del contenuto degli incontri in appositi report da stilare secondo un formato appropriato; l'individuazione preventiva delle tematiche da gestire con il metodo partecipativo, afferenti al miglioramento degli standard di sicurezza, al superamento delle difficoltà tecniche e alle migliorie di processi organizzativi (in particolare, attraverso al sistema 5S nell'ambito della Lean Production), nonché, in prospettiva, agli sviluppi riconducibili all'*Industry 4.0*.

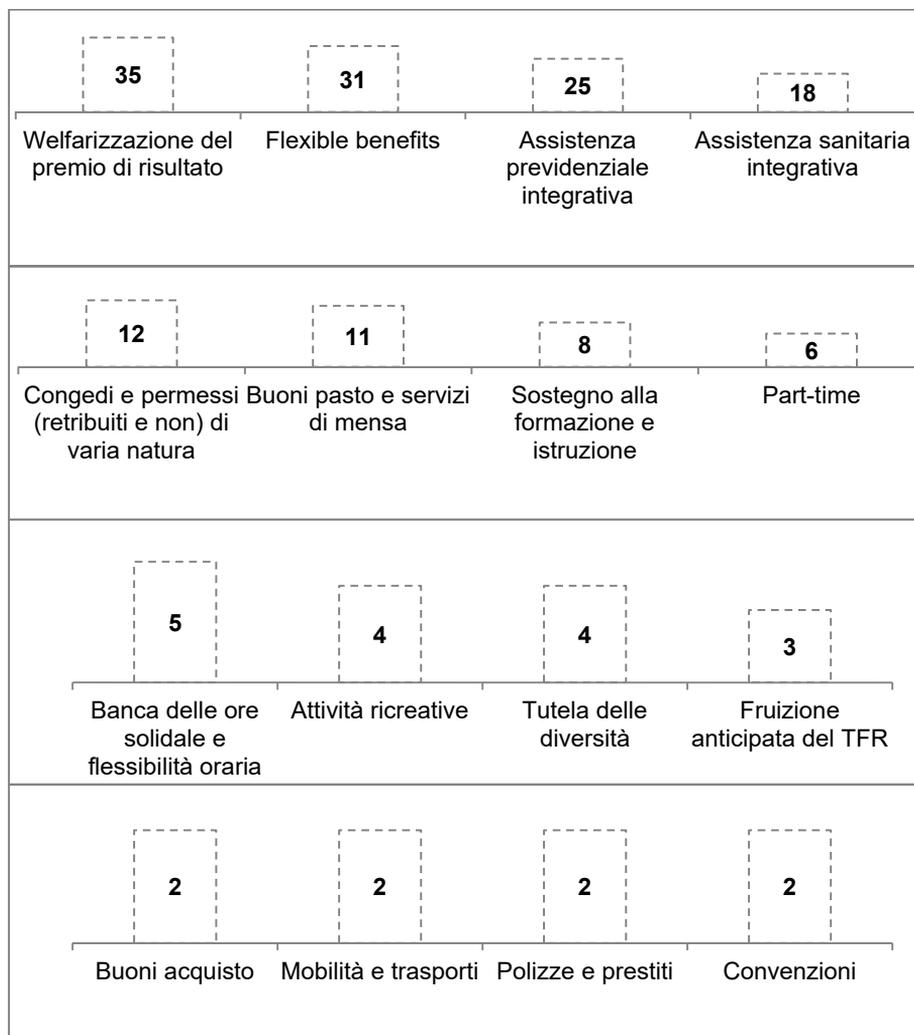
#### *Diritti e prerogative sindacali*

In questo ambito, non si registrano elementi di particolare novità. Negli accordi che istituiscono forme di *smart working*, le parti chiariscono che i lavoratori impiegati in questo regime organizzativo godono degli stessi diritti sindacali dei lavoratori che operano continuativamente all'interno dell'azienda (BMS). Inoltre, sono riscontrabili previsioni in materia di permessi sindacali, diritto di assemblea e diritto di affissione (IVM). In qualche caso, le parti si fanno carico della formazione per i componenti della RSU. Nell'accordo FIS, in particolare, la formazione si struttura in un incontro annuale su argomenti economici, tecnici e organizzativi proposti dall'azienda; un modulo di 8 ore dedicato all'approfondimento di materie attinenti alle relazioni industriali e al rapporto di lavoro, indicate dalla stessa RSU; corsi di cultura delle relazioni industriali, organizzati dalle parti stipulanti il CCNL di settore (BASF).

### 3.2. Welfare, conciliazione e pari opportunità

La materia del welfare aziendale è altamente sviluppata nella contrattazione aziendale del settore chimico-farmaceutico. Ad incidere su questo sviluppo è sicuramente l'attenzione data al tema dallo stesso CCNL, che colloca il welfare aziendale nel più vasto ambito della responsabilità sociale d'impresa e ne enfatizza il contributo al soddisfacimento delle esigenze dei lavoratori e dei loro familiari, alla crescita e al successo dell'impresa, nonché alla migliore integrazione tra l'attività dell'impresa e le comunità e istituzioni locali.

Con riferimento alle misure specificatamente adottate dalla contrattazione aziendale, l'erogazione di *flexible benefits* e l'opportunità di conversione in welfare del premio di partecipazione registrano l'incidenza maggiore, subito seguite da previsioni relative alla previdenza e sanità integrativa, e a forme di flessibilità e conciliazione vita-lavoro (che, comprendenti la concessione di permessi e congedi, l'opportunità di passaggio al part-time e misure di flessibilità oraria, sono inserite nel 23% degli accordi analizzati).

**Grafico 2** – Incidenza di servizi e misure di welfare rispetto alla totalità degli accordi analizzati (%)

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

### 3.2.1. Benessere della persona e misure di sostegno al reddito

#### *Assistenza sanitaria e previdenza complementare*

All'interno del settore, è molto frequente trovare forme di assistenza sanitaria e previdenza complementare soprattutto grazie alla presenza e operatività dei fondi contrattuali bilaterali, Faschim e Fonchim.

In merito alla previdenza complementare, diversi accordi aziendali fanno riferimento a un aumento dei contributi, a carico dell'azienda, al fondo Fonchim, rispetto a quanto previsto dal CCNL (Balchem, Mapei). Di rilievo è il caso della FIS che, oltre ad aver introdotto un aumento della quota aziendale al 2,8%, prevede la possibilità di ulteriori incrementi in relazione all'andamento del MOL (margine operativo lordo) per addetto. Nella maggior parte dei casi, gli accordi indicano il versamento al fondo come una delle destinazioni del credito welfare, sia che esso sia direttamente erogato dall'azienda o che sia il risultato della conversione volontaria del premio di partecipazione (Olon, Haupt Pharma, Key Safety System, Bilcare Research, Ecolab, Novartis). In molte intese, tra l'altro, il fondo Fonchim è indicato come il destinatario degli eventuali residui delle quote di welfare al termine dell'anno di assegnazione (Novartis, Gilead, Roche, Rivoira, Procter & Gamble, Alcantara). In qualche accordo, sono introdotte misure di informazione e sensibilizzazione tra i dipendenti sui vantaggi del fondo (Oikos, Sasol Italy).

Con riferimento all'assistenza sanitaria integrativa, nella maggior parte degli accordi, l'azienda si impegna a versare un contributo aggiuntivo a favore del lavoratore e della sua famiglia (Alfasigma, PPG Industries, IVM Chemicals, Menarini, Vinavil, Sanofi). Analogamente al Fonchim, anche il fondo Faschim è indicato come possibile destinazione del credito welfare, anche nei casi in cui questo risulti dalla conversione del premio di partecipazione (Novartis, Prochimica, Ravenna Servizi).

In alcuni accordi si riscontrano ulteriori misure a sostegno della salute dei lavoratori, come la messa a disposizione di esami, check-up medici e visite sanitarie specifiche, anche attraverso convenzioni con enti terzi (Huvepharma, Procter & Gamble, Bayer, LyodellBasell, Roche, Grunenthal, Delpharm), o il rimborso per le spese odontoiatriche (Italmatch Chemicals). Di particolare interesse è l'iniziativa *Informa@AbbVie* che, frutto di una collaborazione tra AbbVie e un'equipe medica specializzata,

ha portato all'attivazione del progetto *Prevenzione Salute Sport*. Nell'ambito di questo percorso, non solo i lavoratori di AbbVie vengono sottoposti a uno screening per l'approfondimento dei parametri ematici e a una visita medica generale, ma possono altresì scegliere un programma di prevenzione personalizzato per età, sesso e livello di attività fisica.

#### *Sostegno alla formazione e istruzione per lavoratori e figli*

Tra le iniziative a sostegno della formazione e istruzione per i lavoratori si rilevano il rimborso delle tasse scolastiche (Sanofi) e i contributi per l'acquisto di libri di testo o per l'iscrizione a specifici corsi (Fater, Procter & Gamble). Diversi accordi disciplinano, inoltre, l'assegnazione di premi e borse di studio per i figli dei dipendenti (BASF, Euticals, Italmatch, Sanofi), anche sotto forma di contributo per le spese scolastiche, incluse le rette degli asili nido, delle scuole dell'infanzia e i servizi di baby-sitting (BMS, Roche, Adare Pharmaceuticals).

#### *Mobilità e trasporti*

Negli accordi analizzati, comincia ad emergere il tema della mobilità, che si traduce nell'offerta da parte del datore di lavoro, non solo delle tradizionali autovetture aziendali (Sanofi, Alfasigma) ma anche di servizi di trasporto collettivo dalle principali stazioni ferroviarie o metropolitane al luogo di lavoro (Alfasigma, Delpharma) o di contributi per l'acquisto di abbonamenti ai trasporti pubblici locali (Sanofi), anche in ottica di ridurre l'impatto ambientale dei percorsi casa-lavoro. Non mancano, infatti, accordi (Procter & Gamble, LyondellBasell) che, in conformità con il decreto interministeriale 27 marzo 1998, introducono la figura del c.d. *mobility manager*, cioè di un responsabile della mobilità del personale con il compito di ottimizzare gli spostamenti sistematici dei dipendenti per ridurre l'uso dell'auto privata e incentivare soluzioni di trasporto alternativo a ridotto impatto ambientale. Nell'accordo LyondellBasell, il *mobility manager* avrà anche il compito di migliorare la mobilità interna al luogo di lavoro, organizzando un incontro annuale per discutere dell'efficacia del trasporto collettivo all'interno del sito, della possibile riduzione del numero di auto autorizzate ad entrare e circolare nel polo chimico e dell'incentivazione dell'impiego di biciclette.

### *Flexible benefits*

L'erogazione di *flexible benefits*, cioè di un budget di spesa liberamente destinabile dal lavoratore a un'ampia gamma di beni e servizi, ricorre in numerosi accordi aziendali. Generalmente, la gestione dei *flexible benefits* avviene attraverso piattaforme on-line, messe a disposizione dall'azienda attraverso provider esterni (Wyeth Lederle), o per mezzo di titoli di legittimazione o voucher. In alcuni casi si stabilisce che il dipendente beneficiario debba essere assunto a tempo indeterminato o a tempo determinato ma con una certa anzianità di servizio (Rivoira, Recordati); in altri casi ancora, l'ammontare del credito di spesa è variabile in base al livello di inquadramento del dipendente (Menarini). Talvolta, l'intero credito welfare o una parte di questo è subordinato al raggiungimento di un determinato risultato economico dell'azienda (Roche, Acs Dopfar).

A seguito dell'abolizione del premio presenza ad opera del CCNL, numerosi accordi prevedono di destinarne le relative risorse, quando non ricomprese all'interno del premio di partecipazione, al potenziamento del welfare aziendale e in particolare, della quota di *flexible benefits* (Vinavil, Mapei, Akzo Nobel Chemicals, Balchem). In diversi casi, è possibile accedere ai *flexible benefits*, non solo grazie a una erogazione diretta da parte aziendale (Alfasigma, Akzo Nobel Chemicals, BMS, Bracco, AbbVie), ma anche attraverso la conversione, su scelta individuale, di tutto o parte del premio di partecipazione in welfare (Alcantara, Avio, CSI, Gilead, Isagro). Generalmente, tale opzione è incentivata attraverso un incremento aziendale della quota di premio convertita (Dipharma, Carl Zeiss, Pfizer Italia, Procter & Gamble).

### *Buoni acquisto e convenzioni*

Rientrando in larga parte tra le possibili destinazioni dei crediti welfare, i voucher spesa sono generalmente introdotti dalla contrattazione aziendale nella forma di buoni carburante (FIS) o buoni acquisto spendibili presso supermercati o piattaforme di e-commerce (Marbo Italia, Novartis).

Tra le aziende con il maggior numero di convenzioni attive o in programmazione, spicca invece Procter & Gamble, che valuta di garantire ai propri dipendenti condizioni di miglior favore per l'apertura di conti cor-

rente con alcune strutture bancarie; conferma la convenzione con una compagnia di assicurazione per le polizze RC auto/incendio e furto, vita e integrativa; e si adopera per offrire una percentuale di sconto ai propri dipendenti che intendano iscriversi a corsi promossi da strutture sportive del territorio.

### *Buoni pasto e servizi di mensa*

In diversi accordi si trovano riferimenti ai buoni pasto (Acs Dopfar, Riva & Mariani). Il valore del buono pasto varia da 6 a 7,5 euro ed è maturabile con una prestazione lavorativa giornaliera di almeno 4 ore. Per quanto riguarda il servizio mensa, questo è garantito dall'azienda, generalmente anche grazie a un contributo economico da parte dei lavoratori (Balchem, Sanofi). Alcune problematiche emergono nel caso dei lavoratori turnisti al di fuori dell'orario di attività del servizio mensa. A questi lavoratori, ad esempio, l'accordo Balchem concede la possibilità di utilizzare un distributore automatico di pasti. In base all'accordo LyondellBasell, invece, spetta alla c.d. Commissione mensa il compito di mappare i gestori che possono effettuare la somministrazione dei pasti per il 1° e il 2° turno, individuare soluzioni organizzative che permettano la consegna dei pasti nei punti di ristoro già esistenti e trovare soluzioni di gestione per il personale turnista impiegato in specifici periodi (ad esempio, durante le fermate programmate). In questo contesto, laddove la Commissione mensa non riuscisse ad individuare soluzioni idonee, viene confermata per i lavoratori la possibilità di scegliere tra il buono pasto e il servizio mensa per il 1° e il 2° turno. In Adare Pharmaceuticals, viene erogata un'indennità sostitutiva nei casi di prestazione lavorativa svolta in giornate od orari in cui non è disponibile il servizio mensa.

### *Polizze e prestiti*

Pur registrando una limitata incidenza nella contrattazione aziendale del settore, prestiti possono essere concessi ai lavoratori, soprattutto in caso di comprovate necessità che influiscano sul bilancio familiare (Fater, Procter & Gamble, Sanofi) nonché per l'acquisto della prima casa (FIS). L'accordo Procter & Gamble prevede inoltre un prestito speciale, che dovrà essere successivamente rimborsato dal lavoratore, per agevolare

l'acquisto di prodotti informatici e/o testi scolastici, nonché di autovetture in comune tra i dipendenti, nell'ottica di incentivare il *car pooling*. In Sanofi, invece, oltre a varie polizze infortuni, è stipulata un'assicurazione che copre tutti gli eventi che portino al decesso o all'invalidità permanente e totale del lavoratore. Infine, in AbbVie è prevista la copertura di una polizza sanitaria in sostituzione dell'iscrizione dei lavoratori al fondo Faschim.

### *Fruizione anticipata del TFR*

La fruizione anticipata del trattamento di fine rapporto (TFR) è regolata in un numero limitato di accordi, nei quali si prevede comunque una disciplina migliorativa rispetto alla normativa di riferimento. Alcune intese ampliano le ipotesi per la richiesta dell'anticipazione, includendo, ad esempio, il pagamento del condono edilizio per la prima casa, eventuali spese di ristrutturazione dell'abitazione, spese per la costruzione della prima casa e per l'estinzione parziale o totale di mutui ipotecari, per i lavoratori a regime di salario al 50% o in aspettativa e per l'acquisto di automobili catalizzate e/o per l'adattamento alle norme UE (Procter & Gamble). In altri casi l'anzianità di servizio necessaria per la richiesta di anticipazione (8 anni secondo la legge) viene abbassata, mentre il numero di richieste inoltrabili aumentato. Nell'accordo Adare Pharmaceuticals, ad esempio, l'anzianità minima è fissata a soli 5 anni, prevedendo tra l'altro che si possa inoltrare un'ulteriore richiesta dopo 20 anni di servizio, pur rimanendo invariato il limite del 70% di TFR anticipabile. Inoltre, al momento della presentazione della prima richiesta, si prevede che l'azienda possa soddisfare le domande ricevute entro il limite del 6% dei lavoratori occupati per unità produttiva, e non del 4% come previsto dall'articolo 2120 c.c.

### *Varie*

Un'ulteriore misura di rilievo è rappresentata, nell'accordo FIS, dall'istituzione di un fondo bilaterale per l'accantonamento di risorse destinate al sostegno reddituale dei lavoratori in difficoltà economiche, sia individuali che collettive. Tale fondo, previsto dallo stesso CCNL, è alimentato attraverso una quota del premio di risultato dei lavoratori, calco-

lata in relazione all'andamento del MOL per addetto, e da un contributo, di uguale ammontare, da parte dell'azienda.

Di interesse è anche la volontà di Procter & Gamble di valutare il possibile finanziamento di iniziative di dipendenti che abbiano un impatto positivo sul morale dell'organizzazione e sul posizionamento esterno dell'azienda verso la comunità che la ospita.

### 3.2.2. Conciliazione vita-lavoro

*Congedi e permessi (retribuiti e non) di varia natura concessi con finalità generiche*

In materia di conciliazione vita-lavoro vengono spesso previsti congedi e permessi (di solito retribuiti), con una disciplina migliorativa delle disposizioni di legge e del CCNL.

La forma di permesso più comune è erogata ai lavoratori per sottoporsi a visite mediche specialistiche (IVM, Rivoira), per l'accompagnamento dei parenti di primo grado alle stesse (Bracco, Bayer) o in caso di malattie e ricoveri ospedalieri (Huvepharma, FIS). In molti casi, si trovano indicazioni più specifiche riguardo a permessi per l'assistenza di parenti non autosufficienti, se non coperti dalla legge n. 104/1992 (Sanofi). Ulteriori permessi, rispetto a quelli previsti dal CCNL, sono poi garantiti ai lavoratori studenti per motivi di studio, tra cui la partecipazione a lezioni o esami (Delpharm, SBM Life Sciences). In alcuni casi la fruizione di questi permessi è condizionata dal superamento dell'anno scolastico o di un determinato numero di esami (Adare Pharmaceuticals). Permessi sono, infine, concessi in caso di lutto di parenti di primo e secondo grado e, in conformità alle disposizioni del CCNL, per donazioni di sangue o midollo osseo (Sanofi). Interessante in Adare Pharmaceuticals, è il riconoscimento di un permesso retribuito della durata massima di 8 ore a quei dipendenti che, a causa di eventi atmosferici straordinari, non riescano a raggiungere l'azienda.

Come misure di sostegno alla genitorialità, in molti accordi si concedono più giorni di congedo di paternità di quanti ne preveda la legge (Akzo Nobel, AbbVie). Di particolare interesse, risultano quelle disposizioni che mirano ad adattare il congedo parentale alle esigenze del perso-

nale: in alcuni casi la fruizione può infatti avvenire in frazioni di un'ora (Sifi); in altri l'azienda, a richiesta del lavoratore che abbia usufruito dell'astensione facoltativa, si impegna a riconoscere lo stesso trattamento economico anche per i successivi 6 mesi (BASF). Meno frequenti, invece, sono gli accordi che prevedono percorsi di reinserimento a seguito di periodi di congedo (Adare Pharmaceuticals, Gilead Sciences). In Gilead Sciences, ad esempio, vengono organizzati corsi interni di aggiornamento, al termine del periodo di fruizione del congedo parentale, in relazione a procedure e sistemi informativi e, su richiesta dei dipendenti stessi, viene dato l'accesso al servizio interno *Coaching@work* con coach professionisti. Inoltre, permessi retribuiti vengono garantiti ai lavoratori per l'assistenza ai figli malati fino ai 6 anni di età (Adare Pharmaceuticals), talvolta estendibili fino ai 12 anni (Sanofi) e in un caso, con sperimentazione fino ai 18 anni (FIS).

Infine, in molti accordi sono inseriti congedi matrimoniali (Sanofi). Meno frequenti sono, invece, forme di aspettativa (retribuita e non) per patologie degenerative e invalidanti del lavoratore o dei famigliari (Oikos, Protec).

#### *Banca delle ore solidale e fasce di flessibilità oraria*

In base a quanto stabilito dall'articolo 24 del decreto legislativo n. 151/2015 e all'articolo 60 del CCNL, in alcuni accordi è prevista l'istituzione di una c.d. banca delle ore solidale o etica, che consiste in una forma di mutuo aiuto tra i dipendenti, i quali possono cedere volontariamente ore di ROL, permessi, ore accumulate nel conto ore e ferie non usufruite, a quei lavoratori che si trovano in una situazione di difficoltà. Di norma, la contrattazione aziendale fissa una quota minima di ore cedibili, contestualmente a una quota massima di ore ricevibili da un lavoratore (Mapei). In alcuni casi l'azienda si impegna ad integrare la banca delle ore solidale, generalmente entro un limite massimo stabilito in rapporto al totale di ore versate dai dipendenti (Merck Serono, Oikos). Alcuni accordi, in linea con quanto previsto dalla legge, permettono di servirsi di questa misura per assistere figli minori che necessitano di cure costanti. In particolare, l'accordo Mapei identifica come beneficiari della banca ore etica, i lavoratori che debbano accudire figli minori durante periodi di ricovero ospedaliero non inferiori a 3 settimane o che si trovino

in un grave stato di salute o in condizioni di particolare bisogno, derivanti da gravissimi motivi familiari (Mapei). In altri accordi, invece, tale misura è volta altresì a sostenere i lavoratori, affetti da malattie gravi, che abbiano già usufruito di tutte le ferie e delle ore di ROL (Johnson & Johnson) oppure a permettere ai dipendenti di assistere i loro parenti entro il primo grado e i conviventi che necessitino di cure costanti (Merck Serono). In alcuni casi le ore cedute vengono gestite attraverso una piattaforma online (Mapei); in molte intese viene costituita una Commissione paritetica deputata al vaglio delle richieste e a garantire la privacy dei lavoratori cedenti e beneficiari (Johnson & Johnson, Mapei, Merck Serono).

Tra le misure introdotte con finalità di conciliazione vita-lavoro, è disciplinato, in alcuni accordi, l'istituto del lavoro agile, sebbene orientato anche al perseguimento di risultati di performance aziendale, responsabilizzazione dei lavoratori e riduzione dell'impatto ambientale. L'accordo Alfasigma, ad esempio, fermo restando quanto previsto dalla legge di bilancio 2019, che ha garantito priorità di accesso al lavoro agile alle lavoratrici madri nei 3 anni successivi alla conclusione del periodo di congedo e ai lavoratori con figli in condizioni di disabilità, garantisce la precedenza, in caso di pluralità di richieste di passaggio allo *smart working*, ai dipendenti che abbiano necessità di accudire figli fino a 4 anni, ai genitori single con figli minori e ai lavoratori con difficoltà motorie o che si trovino in situazioni particolarmente delicate e straordinarie. L'accordo Sanofi, invece, garantisce priorità di accesso all'istituto della c.d. flessibilità logistica (relativo alla possibilità di lavorare da casa o da altro luogo idoneo una volta a settimana), oltre che ad alcune categorie di lavoratori genitori e ai dipendenti con difficoltà motoria, anche a coloro che devono compiere un percorso casa-lavoro di durata superiore a un'ora. In altri accordi, invece, si individuano come unici destinatari dello *smart working* alcune categorie di lavoratori, come i neogenitori (compresi i genitori adottivi o affidatari) di figli fino a 3 anni, i lavoratori con figli in condizioni di disabilità, i lavoratori affetti da patologie riconosciute ai sensi della legge n. 68/1999 e, in ultimo, i lavoratori in servizio in specifiche aree aziendali (Eni).

Infine, in alcune intese sono esentati dall'obbligatorietà di svolgere la propria prestazione in regime di orario a turni, i lavoratori che abbiano a proprio carico un familiare disabile e i genitori di figli di età non supe-

riore ai 14 anni (Adare Pharmaceuticals).

### *Part-time*

Nell'ambito delle disposizioni riguardanti la conciliazione vita-lavoro, è possibile trovare, in alcuni accordi, l'opportunità di convertire il rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale. Questa misura è riconosciuta solo in determinate situazioni di necessità come nel caso in cui si debbano assistere famigliari affetti da malattia oppure i figli fino ai 12 anni di età, nonché nelle ipotesi in cui sia lo stesso lavoratore a soffrire di gravi problemi di salute. Di particolare interesse risulta l'accordo FIS, che riconosce la possibilità di conversione del rapporto di lavoro, anche al fine di agevolare la partecipazione dei lavoratori ad attività di istruzione e formazione. Molti anche i casi di accordi aziendali che concedono il tempo parziale alle lavoratrici madri nei primi mesi di vita del bambino. In particolare, in Adare Pharmaceuticals, il tempo parziale con regime orario di 20 ore settimanali è garantito alle lavoratrici madri fino al 20° mese di vita del bambino con possibile proroga fino al compimento dei 3 anni; alle stesse lavoratrici è in qualche caso permesso di concentrare l'orario di lavoro su un solo turno o nelle ore centrali della giornata. Normalmente, l'unico limite posto alla concessione di questa misura è costituito dalle esigenze organizzative aziendali. Non a caso, per soddisfare la richiesta del dipendente, può essere necessario predisporre il trasferimento temporaneo presso altro reparto o azienda consociata, fissare un limite minimo di ore lavorative al giorno e garantire la reversibilità della misura (Procter & Gamble, Fater).

### **3.2.3. Pari opportunità e tutela delle diversità al lavoro**

#### *Gestione della disabilità e tutela delle persone affette da malattie croniche*

Pur non essendo molto diffusi, i temi della gestione della disabilità e della tutela delle persone affette da malattie croniche occupano un ruolo centrale in alcuni contratti. A titolo esemplificativo, l'accordo Protec prevede la possibilità per il lavoratore soggetto ad una malattia invalidante all'80%, una volta esauriti il periodo di comporta e le ferie maturate, di

richiedere un'aspettativa di 12 mesi con una retribuzione del 50% nel primo semestre e del 30% nel secondo. In altri contratti è concessa la possibilità di passare al part-time per il lavoratore con gravi problemi di salute (FIS) o la priorità di accesso allo *smart working* ai lavoratori con difficoltà motorie (Alfasigma) o affetti da patologie riconosciute ai sensi della legge n. 68/1999 (Eni). Di particolare interesse sono i casi nei quali si considerano, tra i motivi di utilizzo della banca ore solidale, la malattia invalidante del lavoratore che abbia esaurito il periodo di comporto (Johnson & Johnson) e la necessità di assistere familiari affetti da patologie che richiedono un'assistenza domiciliare costante (Mapei). Per i c.d. *caregivers*, alcune intese prevedono altresì la possibilità di fruizione di un periodo di aspettativa non retribuita di massimo un anno (Oikos), la precedenza nelle richieste di passaggio allo *smart working* (Eni) e l'esenzione dallo svolgimento della prestazione lavorativa in regime di orario a turni (Adare Pharmaceuticals).

Particolare sensibilità alla gestione e valorizzazione del personale affetto da disabilità è riscontrabile negli accordi Merck Serono e Johnson & Johnson, dove sono stati costituiti Osservatori bilaterali sul tema ed è stata introdotta la figura del c.d. *disability manager*. Come chiarito nell'intesa Johnson & Johnson, il *disability manager* ha il compito di rispondere a tutte le esigenze del lavoratore disabile (accesso al lavoro, svolgimento della prestazione, adeguamento delle postazioni di lavoro e degli strumenti di lavoro, costruzione di opportunità di valorizzazione professionale), mentre l'Osservatorio aziendale per l'inclusione lavorativa si occupa, sulla base delle indicazioni ricevute dal *disability manager*, di risolvere particolari problematiche all'interno dell'azienda, coinvolgendo le figure adatte alla salute e alla prevenzione di infortuni e promuovendo una rete di servizi sul territorio volta a favorire l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità. Proprio con l'obiettivo di realizzare un sistema a rete per la diffusione sul territorio di Roma di progetti di inclusione lavorativa e iniziative virtuose, Merck Serono ha sottoscritto nel 2019 un accordo di partenariato territoriale con le organizzazioni sindacali, AISM (Associazione italiana sclerosi multipla) e la Fondazione ASPHI Onlus. Infine, di rilievo è la disposizione *ex* articolo 8, decreto-legge n. 138/2011, inserita nell'accordo Johnson & Johnson, secondo la quale, nei casi di assunzione di lavoratori rientranti nelle prerogative della legge n. 68/1999, possono essere stipulati contratti di lavoro a tempo determi-

nato di durata massima di 40 mesi, rinnovabili e/o prorogabili liberamente entro tale limite, senza l'applicazione della causale. Tali inserimenti saranno accompagnati da adeguati percorsi formativi.

### *Tutela di genere*

Pur riscontrando una frequenza limitata nell'insieme di accordi analizzati, la tutela di genere è solitamente realizzata attraverso l'attuazione di progetti finalizzati a valorizzare la professionalità femminile e a rimuovere gli elementi che ostacolano la carriera soprattutto delle lavoratrici madri (Protec). In particolare, si possono prevedere percorsi formativi, propedeutici allo sviluppo professionale delle lavoratrici, interventi di tipo ergonomico (Huvepharma), nonché programmi di flessibilità oraria e riorganizzazione dei tempi lavorativi in favore delle lavoratrici (BASF, Protec). A queste misure, si aggiungono naturalmente tutti gli interventi a sostegno della conciliazione vita-lavoro soprattutto per le lavoratrici madri e *caregivers*, enunciati nel § 3.2.2. In altri casi è semplicemente richiamato il rispetto di accordi territoriali sulle molestie e sulle violenze nei luoghi di lavoro o codici di condotta aziendali (Celanese).

### *Diverse generazioni al lavoro*

Sono diffuse le intese che, in linea con quanto demandato alla contrattazione aziendale da parte del CCNL (articolo 47), mirano a valorizzare la compresenza di diverse generazioni nei luoghi di lavoro. Alcuni accordi fanno altresì esplicito riferimento al c.d. *Progetto Ponte*, disciplinato dal CCNL e fondato sulla disponibilità delle aziende ad investire in nuove assunzioni di personale giovane, a fronte della disponibilità dei lavoratori anziani di trasformare il loro rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale (Oikos). Con l'obiettivo di favorire un "ponte" tra le diverse generazioni, aumentare l'occupazione giovanile e rendere sostenibile il lavoro delle persone più anziane, alcune intese istituiscono altresì appositi gruppi di lavoro (Celanese) o delegano specifiche funzioni ad Osservatori paritetici (FIS, LyondellBasell). In FIS, ad esempio, è stato affidato all'Osservatorio aziendale di sito il compito di studiare forme organizzative, come il riposizionamento mansionale, per accompagnare i lavoratori anziani verso l'uscita per pensionamento, nonché di proporre

modalità per il trasferimento generazionale di esperienze e conoscenze, attraverso il coinvolgimento dei lavoratori più anziani in attività di affiancamento, addestramento e formazione. In Protec, invece, l'attenzione è posta soprattutto ai lavoratori soggetti ad attività usuranti, per i quali si prevede l'assistenza dell'azienda nella predisposizione della documentazione e delle pratiche da presentare agli uffici competenti per l'accesso alla pensione.

Suscita particolare interesse l'accordo LyodellBasell, che non solo riconosce l'importanza di affrontare la problematica dell'invecchiamento della popolazione lavorativa ma prevede altresì l'individuazione di percorsi e strumenti utili per rendere sostenibile la vita lavorativa dei lavoratori più anziani. Tra le misure annunciate, anche la mobilità interna del personale eventualmente inidoneo allo svolgimento delle attuali mansioni ma idoneo a coprire possibili posti vacanti. Per favorire il ricambio generazionale, è invece attiva l'*Operators Academy*, volta a formare un bacino di risorse abilitate a svolgere un'ampia gamma di attività all'interno dello stabilimento produttivo, e sono avviati percorsi di alternanza scuola-lavoro con gli studenti di due istituti tecnici del territorio.

### 3.3. Salute, sicurezza e ambiente

#### *Impegni generici*

All'interno degli accordi analizzati, è frequente trovare clausole con le quali le parti confermano la centralità dei temi connessi alla salute, sicurezza e ambiente, generalmente richiamando il rispetto delle norme di legge (Fater) e del CCNL (Balchem), anche in ottica migliorativa rispetto alla disciplina vigente (Bracco). In altri casi sono richiamati i regolamenti e i codici aziendali in materia (IVAS, Adare Pharmaceuticals) e la applicazione di specifiche procedure (Sasol Italy) e si afferma l'importanza di perseguire gli obiettivi in questo ambito attraverso uno spirito partecipativo tra i principali soggetti coinvolti (IVAS, Bracco): *in primis*, i RLSSA, il RSPP, il medico competente e i responsabili e i preposti all'attuazione delle misure di sicurezza (Ursa). Tra gli obiettivi più ricorrenti vi sono il miglioramento continuo dei livelli di salute, sicurezza e tutela ambientale, attraverso una migliore gestione dei fattori di rischio (Protec) e

l'eliminazione degli infortuni (Olon, Portovesme).

### *Salubrità degli ambienti di lavoro*

Per quanto riguarda le misure adottate per garantire la salubrità degli ambienti, è frequente il rimando alla dotazione di dispositivi di protezione individuale (DPI), a partire dalle scarpe antinfortunistiche (Oikos). Nei contesti più all'avanguardia (Eni), oltre all'introduzione di nuovi indicatori di sicurezza, quali il *Severity Incident Rate* (che calcola la frequenza degli infortuni rispetto al numero di ore lavorate, tenendo conto del livello di gravità), vengono adottate tecnologie digitali per la rilevazione delle condizioni di pericolo, per la gestione delle emergenze e per il miglioramento delle performance dei DPI. È il caso dell'iniziativa *Smart Safety* di Eni e in particolare, della piattaforma *Smart Operator*, sperimentata nel sito di Brindisi, che attraverso una serie di apparati digitali (es. permessi elettronici, smart badge e smart DPI connessi con una sala di controllo e applicazioni che assistono i lavoratori nelle attività operative) e nel rispetto della privacy del lavoratore, permette di monitorare l'utilizzo dei DPI, controllare gli accessi alle aree a rischio e gestire le emergenze in tempi rapidi.

### *Formazione sulla salute e sicurezza*

Tra le principali iniziative volte a massimizzare i livelli di salute e sicurezza, si registrano i programmi di formazione per i lavoratori. Accanto a riferimenti generici all'attivazione di percorsi formativi (Menarini), le intese aziendali possono dettagliare specifici programmi, ad esempio, attraverso la metodica *Tap Root*, che segue tutte le fasi dell'apprendimento fino all'implementazione delle azioni correttive, l'iniziativa *Eni in Safety* per il consolidamento della leadership sulla sicurezza (Eni), nonché azioni di *safety driving* e campagne sull'utilizzo corretto dei cellulari, per sensibilizzare sull'importanza della sicurezza dentro e fuori i locali aziendali (AbbVie). Inoltre, sempre Eni organizza il *Safety and Environment Day* per la circolazione e premiazione delle buone pratiche aziendali e i *Safety Road Shows*, durante i quali il management centrale discute di sicurezza sul lavoro con i dipendenti e le società contrattiste. Nuove modalità di formazione vengono sviluppate in Celanese, il cui accordo fa riferimento alla

c.d. formazione in pillole e all'impiego di "tool box".

Formazione specifica è generalmente rivolta ai lavoratori in *smart working* (AbbVie, BMS, Johnson & Johnson, Duracell) con percorsi orientati all'uso corretto delle apparecchiature tecnologiche in dotazione, alla corretta postazione di lavoro e ai rischi relativi a questa particolare modalità di lavoro.

#### *Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza e altre professionalità in materia*

In linea con l'articolo 65 del CCNL Chimico-farmaceutico, i principali soggetti per la gestione della sicurezza e salute e per la tutela dell'ambiente nei luoghi di lavoro sono: il RLSSA, che subentra al RLS per la gestione integrata di questi temi; i lavoratori e i loro rappresentanti; il datore di lavoro e i suoi delegati; il RSPP e il medico competente.

Sono diverse le intese che, coerentemente con il CCNL, sollecitano la collaborazione tra tutti i soggetti menzionati per il perseguimento degli obiettivi di salute, sicurezza e ambiente. A titolo esemplificativo, è possibile prevedere verifiche congiunte dei potenziali incidenti nonché dei programmi annuali di formazione per i lavoratori, da parte di RLSSA, RSPP e medico aziendale (Oikos). Inoltre, i soggetti deputati alla gestione della salute e sicurezza possono essere coinvolti in incontri periodici per l'esame dell'andamento degli infortuni, l'analisi degli incidenti e quasi-incidenti e delle evenienze impreviste o di particolare rilievo e l'implementazione congiunta di interventi formativi e di sensibilizzazione (FIS).

Tra le prerogative concesse ai soli RLSSA, si elencano: l'accesso a internet per consultare la specifica documentazione in materia (Delpharm); il diritto di effettuare sopralluoghi per presa visione di situazioni operative ricorrenti oppure a seguito di eventi specifici (FIS) e di ricevere formazione adeguata (Delpharm, Roche, Protec), erogata congiuntamente, sulla base del CCNL, dall'associazione datoriale e dalle organizzazioni sindacali di settore; il coinvolgimento nei *safety tours*, durante i quali il management verifica il rispetto degli standard di sicurezza (LyondellBasell); la partecipazione, talvolta insieme a RSPP e datore di lavoro, alle assemblee sindacali dedicate ai temi della sicurezza, salute e ambiente; e i diritti di informazione e consultazione (FIS, Protec). Inoltre, nel caso di gruppi industriali, è possibile istituire specifiche iniziative per il confronto e lo

scambio di pratiche tra i RLSSA di varie unità produttive (Menarini), mentre nel caso di opere e servizi dati in appalto, si favorisce la partecipazione congiunta del RLSSA aziendale e dei RLS delle ditte terze alle riunioni sulla sicurezza e durante ispezioni e rilievi specifici (Celanese).

Tra le ulteriori professionalità coinvolte nella gestione della salute e sicurezza sul lavoro, non espressamente previste dal CCNL, meritano una menzione il *Safety Competence Center* di Eni, ossia di un pool interno di esperti per il coordinamento e la supervisione della sicurezza in tutte le attività e siti industriali, lo *Steering Team* di Celanese, composto dalla funzione aziendale e dai RLSSA, per il supporto alla gestione della sicurezza, e le Squadre antincendio e di primo soccorso di Adare Pharmaceuticals, individuate dal datore di lavoro tra i dipendenti che abbiano l' idoneità fisica necessaria e dotate di un compenso annuale e specifiche prerogative. Infine, spiccano in qualche caso le Direzioni aziendali *Health, Safety and Environment* (HSE) e i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza a livello di sito, come previsto dal decreto legislativo n. 81/2008 ad esempio, nei casi di impianti e cantieri dove operano diverse aziende (Eni).

#### *Polizze infortuni e altre misure*

Seppur con una frequenza limitata, sono riscontrabili intese con cui si riconoscono ai dipendenti polizze assicurative contro il rischio di infortuni professionali ed extra professionali e polizze vita (Huvepharma, Akzo Nobel Chemicals). Nel caso di Sanofi, vengono altresì previste una polizza che copre gli eventi (anche originati da cause naturali) che determinano il decesso o l'invalidità permanente e totale dei lavoratori e, per i dipendenti forniti di auto aziendale, una polizza assicurativa che copre i danni subiti dal conducente (Sanofi). Alcuni accordi prevedono, inoltre, che in caso di infortunio o malore sul lavoro che richieda assistenza sanitaria del lavoratore presso strutture di pubblico soccorso, l'azienda si faccia carico delle eventuali spese di trasporto entro uno specifico massimale (Roche, Delpharm).

#### *Sostenibilità ambientale*

Sono diversi gli accordi che indicano tra le priorità dell'azienda quella della tutela ambientale, ma solo in qualche caso, l'interesse verso la tema-

tica si traduce in specifici programmi aziendali, oggetto di contrattazione. Esemplificativa è la politica *Circular for 0* di Novo Nordisk, tesa a minimizzare l'impatto delle attività produttive e commerciali attraverso iniziative definite congiuntamente dalle parti, coerentemente con quanto previsto dal CCNL e compatibilmente con le disponibilità economiche. Tra queste, si annoverano l'adozione dello *smart working* e di moderne tecnologie a più basso impatto energetico (Novo Nordisk), l'incentivazione alla mobilità sostenibile sia interna che nei percorsi casa-lavoro dei dipendenti (Bayer, LyondellBasell), l'introduzione di obiettivi di riduzione dei consumi energetici in relazione al premio di partecipazione (Roche), l'ottimizzazione dei processi di gestione dei rifiuti e l'avvio di percorsi di de-carbonizzazione (Eni).

In conclusione, si rammenta che dal 1962 le parti sociali nazionali del settore, e in particolare Federchimica che lo ha attivato, promuovono il programma *Responsible Care*, iniziativa mondiale dell'industria chimica per lo sviluppo sostenibile, cui le imprese italiane possono aderire volontariamente.

### 3.4. Sviluppo e valorizzazione della professionalità

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

La formazione costituisce un elemento centrale all'interno di un numero considerevole di accordi. I percorsi formativi rispondono principalmente all'esigenza dell'azienda di aumentare la propria competitività attraverso lo sviluppo della professionalità dei propri lavoratori (Olon, Menarini, Huvepharma).

L'importanza della tematica è evidenziata dal fatto che alcuni accordi, in linea con il CCNL, affidano al confronto con le RSU la definizione delle esigenze formative, l'implementazione dei percorsi formativi e la verifica del raggiungimento degli obiettivi (FIS, Grunenthal, Protec, Recordati, Oikos, Ivas). Spesso, i contratti aziendali danno attuazione all'articolo 63, comma 3, del CCNL, individuando all'interno della RSU un delegato alla formazione incaricato di definire, insieme all'azienda, come strutturare i percorsi formativi e allocare le risorse disponibili (LyondellBasell, Alfasigma, Bracco, Fater). In altri casi, accanto alla figu-

ra del delegato alla formazione, si prevede l'istituzione di un Osservatorio aziendale *ad hoc* (Unilever, Sanofi).

Con riferimento agli obiettivi e al contenuto della formazione, si riscontra un quadro abbastanza variegato. In alcuni accordi la formazione ha l'obiettivo piuttosto generico di valorizzare l'esperienza, la polivalenza e la polifunzionalità dei lavoratori (Sasol Italy), mentre in altri risponde alla necessità specifica di facilitare il reinserimento del personale assente da tempo o la riqualificazione dei lavoratori soggetti a cambiamenti di mansioni (BASF, Vinavil, Air Liquide). Di rilievo, è il percorso di sviluppo del capitale umano definito in Unilever, che si propone non soltanto di permettere ai lavoratori di coprire nuove posizioni organizzative all'interno del gruppo, ma anche di garantirgli una occupabilità sul mercato.

Sebbene i contenuti dell'attività formativa siano generalmente definiti in piani distinti, alcuni accordi fanno accenno a progetti per l'apprendimento dell'uso di nuovi strumenti di lavoro o del funzionamento delle nuove modalità organizzative (Celanese) oppure ancora alla conoscenza dell'ampia tematica della digitalizzazione e dei *big data* (Novo Nordisk). In altri casi viene dato rilievo alle competenze trasversali dei lavoratori, con l'organizzazione, ad esempio, di corsi di comunicazione, di perfezionamento della conoscenza della lingua inglese e di leadership (Takeda, Procter & Gamble). Di particolare interesse è l'accordo Sapio, che prevede tre percorsi formativi: il primo, rivolto a tutti i lavoratori, con oggetto competenze relazionali; il secondo, denominato *Sapio-to be*, suddiviso in quattro moduli rappresentativi di quattro fasi della vita lavorativa (*Induction* per le figure junior, *Talent* per lo sviluppo di giovani risorse ad alto potenziale, *Executive* per chi è già manager e *Senior* per valorizzare il *know-how* dei lavoratori anziani); il terzo, rivolto alle figure manageriali avente ad oggetto l'insegnamento di metodi di valutazione dell'azione propria e dei propri dipendenti. Inoltre, l'accordo in questione prevede che l'azienda certifichi l'attività formativa attraverso uno strumento di attestazione, definito all'interno del CCNL di settore. In linea di massima, nuovi ingressi e lavoratori interessati da cambiamenti organizzativi sono spesso i destinatari principali dei corsi di formazione (Balchem).

Per quanto riguarda la modalità di formazione, in alcuni casi sono organizzati sia percorsi individuali, attraverso la stipula del patto formati-

vo, come previsto dallo stesso CCNL, sia collettivi, per lo sviluppo di competenze nei team di lavoro (Procter & Gamble). Tra le principali sedi e modalità di erogazione della formazione, si menzionano locali interni ed esterni all'azienda, la partecipazione a seminari e a corsi on-line (Takeda) e l'addestramento *on the job* (Balchem).

La maggior parte degli accordi specifica che l'organizzazione di tali percorsi formativi avverrà grazie alle risorse derivanti da finanziamenti pubblici o dai fondi interprofessionali per la formazione continua: tra tutti, Fondimpresa. Generalmente, la formazione è erogata durante il normale orario di lavoro e coerentemente retribuita. In alcuni accordi, in ottica migliorativa rispetto a quanto previsto dal CCNL, l'azienda si fa carico interamente dei costi della formazione, rinunciando a richiedere un contributo da parte dei lavoratori attraverso il proprio conto ore, ad eccezione dei casi in cui la formazione si svolga in parte anche al di fuori dell'orario lavorativo (Italmatch Chemicals). In altri accordi, invece, si ribadisce che le ore di formazione fuori dall'orario lavorativo settimanale non saranno retribuite come ore di lavoro straordinario o supplementare (BASF).

#### *Interventi sui sistemi di classificazione*

Nella maggior parte dei contratti, emerge un sistema di classificazione strettamente legato alle disposizioni contenute nell'articolo 4 del CCNL, che tra l'altro favorisce la sperimentazione di nuovi modelli organizzativi comportanti, coerentemente con il sistema classificatorio, una diversa configurazione delle mansioni e delle figure professionali. Sono infatti diffusi accordi collettivi disciplinanti una riorganizzazione aziendale, che determina lo sviluppo di nuove professionalità e polivalenze, prevedendo una necessaria armonizzazione tra i nuovi ruoli e le declaratorie e i profili elencati nel CCNL (Balchem, Celanese, Bracco, Sasol Italy). In molti accordi, particolare attenzione è posta alla valorizzazione della polivalenza e polifunzionalità degli addetti con la conseguente necessità da parte di azienda e RSU di verificare congiuntamente che l'accresciuta professionalità venga rispecchiata dalle classificazioni previste dal CCNL (Vinavil, Versalis, Esseti Farmaceutici, Recordati); in altri casi ancora, l'enfasi sulla professionalità determina il bisogno di rivedere coerentemente il sistema di inquadramento (Fater, Procter & Gamble).

Importante è notare che l'analisi della congruità tra figure professionali e inquadramenti è spesso condotta dai responsabili aziendali, insieme alla RSU, durante incontri periodici (Ivas, Oikos, FIS) o su richiesta degli stessi delegati sindacali (Protec). Nel caso dell'accordo Olon, sono elencati i criteri da seguire nella valutazione degli inquadramenti del personale: si parla di oggettività (circa l'impianto in cui il lavoratore è impiegato, la posizione ricoperta e le attività svolte), specifiche caratteristiche del lavoratore (conoscenza, capacità, competenze, esperienza, autonomia e responsabilità) secondo quanto richiesto dalla posizione ricoperta, flessibilità e coordinamento e/o responsabilità.

### *Mansioni*

Non mancano accordi che prevedono casi di mobilità professionale, generalmente verso posizioni caratterizzate da maggiore complessità e polivalenza, per rispondere a particolari esigenze aziendali (periodi di fermata, modifiche all'organizzazione aziendale, ecc.). Gli accordi in questione dispongono percorsi di riqualificazione per il personale interessato ai cambiamenti organizzativi, nonché il riconoscimento di indennità di valorizzazione delle conoscenze acquisite o per coloro che dovessero rinunciare, dopo diversi anni di servizio, al lavoro a turni (Air Liquide, Sasol Italy, Versalis). Di interesse è l'accordo Fater che introduce la possibilità di ricorrere alla mobilità trasversale e verticale di tutto il personale, al fine di affrontare fluttuazioni significative del ciclo produttivo. Le persone chiamate a svolgere nuove attività, saranno opportunamente formate e riceveranno una indennità di flessibilità.

## **3.5. Organizzazione e orario di lavoro**

### *Regimi di orario flessibili*

All'interno del settore chimico-farmaceutico è frequente trovare accordi che si concentrano sulla tematica della flessibilità oraria. Essa è spesso citata all'interno di intese che, oltre a disciplinare gli aspetti più classici dell'organizzazione e dell'orario di lavoro (orario normale, turni di lavoro, lavoro straordinario, reperibilità, pause e riposi), affermano di

voler aumentare l'efficienza dell'azienda per rispondere alle nuove esigenze organizzative e produttive del mercato (Bracco, Celanese, Ivas).

Là dove si delineano regimi di orario flessibili, sicuramente la forma più diffusa è costituita dall'ampliamento delle fasce di ingresso e uscita dal lavoro (Gilead Sciences, Italmatch Chemicals). Generalmente, in questi casi, si prevedono range di orario all'interno dei quali i lavoratori possono iniziare la giornata lavorativa, recuperando le ore prestate in più o in meno rispetto all'orario standard, alla fine della giornata (Alfasigma), della settimana (BASF) o del mese di riferimento (Adare Pharmaceuticals), fermo restando un orario medio settimanale fissato contrattualmente. Di riflesso, la giustificazione dei ritardi o assenze può subire modifiche: stando all'accordo Roche, infatti, i lavoratori devono dare spiegazioni di eventuali ritardi o uscite anticipate solo se superiori alle 4 ore (due nel caso di dipendenti part-time). In alcune intese la flessibilità di ingresso e/o di uscita può variare, nelle modalità, a seconda delle diverse sedi di lavoro e tipologie contrattuali (Bayer); in altri casi può essere riservata solo ad alcune categorie legali o contrattuali (FIS, Grunenthal Italia, Balchem). Per quadri e impiegati con funzioni di coordinamento, può essere previsto, come nell'accordo Alfasigma, l'obbligo di una sola timbratura all'entrata in servizio.

Un'altra forma di orario flessibile, tesa a rispondere alle possibili fluttuazioni di mercato, è costituita dall'orario multiperiodale, che permette variazioni nell'orario settimanale standard purché lo stesso venga rispettato come media su un arco temporale costituito da più settimane o mesi. Al termine del periodo preso a riferimento, le ore prestate in eccesso sono compensate con maggiorazioni o riposi (BASF). Si registrano, inoltre, intese che introducono o confermano l'istituto della banca o del conto ore, attraverso il quale il lavoratore può accumulare le ore svolte in eccedenza per poi fruire di ROL, ferie e permessi nei momenti di necessità (Riva & Mariani, Oikos).

Infine, di particolare interesse risulta l'accordo Fater, che, richiamando un'intesa del 2016, conferma la possibilità dell'azienda di cambiare, con preavviso di almeno 4 settimane, il regime di turnazione e, con un preavviso di 7 giorni, di procedere a un'estensione o riduzione della settimana lavorativa. La settimana corta sarà gestita con l'utilizzo di ferie e ROL. Ciascun lavoratore, per il quale la chiamata alla settimana corta o lunga comporti un cambio di turnazione, può essere coinvolto solo 16

volte all'anno, salvo ulteriori necessità da discutere preventivamente con la rappresentanza sindacale. È inoltre prevista una indennità annuale di flessibilità, per il lavoratore coinvolto almeno 3 volte in un anno, affiancata da una maggiorazione per il lavoro prestato nelle giornate di sabato.

### *Lavoro agile*

L'istituto del lavoro agile o *smart working* risulta rilevante non solo come misura volta a favorire una migliore conciliazione vita-lavoro e a ridurre l'impatto ambientale delle attività produttive, ma altresì a consentire recuperi di produttività. Con queste finalità, la contrattazione aziendale interviene introducendo, estendendo o modificando piani di lavoro agile (LyondellBasell, Merck Serono, Novartis).

Come ribadito nelle intese, lo *smart working* non modifica la natura giuridica del rapporto di lavoro ma consente una differente modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, che può essere effettuata, generalmente per pochi giorni al mese o alla settimana, in luoghi esterni a quelli aziendali. Nella gran parte degli accordi, sono esclusi i luoghi pubblici e aperti al pubblico e si privilegiano quelli che consentono un adeguato e continuativo accesso ad internet e il rispetto della normativa in materia di salute, sicurezza e riservatezza dei dati (AbbVie).

È possibile che tale misura sia rivolta a specifiche tipologie contrattuali (Sanofi), a chi possieda una certa anzianità lavorativa (Alfasigma) o a chi sia impiegato in determinate aree aziendali (Avio); più in generale, sono destinatari tutti i dipendenti a condizione che si dimostri la compatibilità della posizione lavorativa con la particolare modalità organizzativa, senza ripercussioni sulla performance individuale. Nel caso di una pluralità di richieste, sono diversi gli accordi che definiscono alcune condizioni di priorità di accesso allo *smart working*, come il rientro dal congedo di maternità, la necessità di assistere i figli, la presenza di difficoltà motorie o di una distanza significativa tra casa e lavoro. In Eni, invece, lo *smart working* è riservato ad alcune categorie di dipendenti, tra cui quelli affetti da patologie o aventi particolari esigenze personali o familiari. Solitamente, la procedura di accesso all'istituto prevede la presentazione della richiesta da parte del singolo lavoratore al proprio responsabile che, insieme al dipartimento risorse umane, ne valuta la fattibilità sul piano organizzativo (Roche).

Diverse intese stabiliscono che lo *smart working* non modifica la durata né la collocazione temporale dell'orario di lavoro giornaliero, comprese le pause (BMS); maggiore flessibilità è invece riscontrabile in quegli accordi che pur confermando la durata standard della prestazione lavorativa, ammettono una diversa distribuzione oraria nell'arco della giornata (AbbVie, Johnson & Johnson Medical). In tutti i casi, non sono previste né autorizzate ore di lavoro straordinario, festivo e notturno in regime di *smart working*. Talvolta, sono previste clausole che sanciscono il diritto alla disconnessione, generalmente costituito dalla possibilità per il lavoratore di spegnere i dispositivi tecnologici al di fuori di una particolare fascia oraria.

Altre informazioni, contenute negli accordi, riguardano proprio la dotazione degli strumenti di lavoro (BMS, Grunenthal Italia), l'informativa sui rischi connessi alla particolare modalità di svolgimento della prestazione e l'organizzazione di attività formative sulla sicurezza (Avio, Eni, Sanofi), la riservatezza sulle informazioni aziendali e l'esercizio del potere di controllo e disciplinare. A tal proposito, l'accordo Roche stabilisce che l'irreperibilità nelle fasce orarie concordate e il mancato rispetto delle norme aziendali sulla sicurezza dei dati, costituiscono comportamenti sanzionabili. In maniera simile, l'intesa Johnson & Johnson Medical prevede la possibilità per l'azienda di acquisire informazioni sulla prestazione lavorativa attraverso gli strumenti informatici assegnati ai dipendenti in *smart working*.

È generalmente prevista la possibilità di revoca, sia da parte del lavoratore che dell'azienda, dall'accordo individuale sullo *smart working* (BMS). Infine, sono diverse le intese che affidano ad organi paritetici il monitoraggio dello stato di applicazione e avanzamento dell'istituto (Johnson & Johnson Medical, FIS).

### 3.6. Mercato del lavoro

#### *Politiche generali di occupazione*

Tra i molti temi trattati negli incontri periodici tra la direzione aziendale e le rappresentanze dei lavoratori è possibile trovare anche l'andamento quantitativo e qualitativo dell'occupazione. In alcuni accordi

questo tema è citato come oggetto delle pratiche di informazione e consultazione (Ivas, Esseti Farmaceutici, Celanese), in base alle quali la direzione aziendale si impegna ad informare le rappresentanze sindacali riguardo al numero di occupati e alla tipologia di rapporti attivati, con particolare interesse ai contratti di lavoro a tempo determinato e di somministrazione. Generalmente, le questioni occupazionali sono oggetto di informazione e consultazione nell'ambito dell'Osservatorio paritetico aziendale, istituito ai sensi dell'articolo 46 del CCNL (AbbVie, Novo Nordisk, Gilead).

Sono piuttosto rare le intese che delineano un percorso graduale di ingresso delle risorse in azienda, in base al quale l'assunzione a tempo indeterminato sia preceduta dall'attivazione di un rapporto di lavoro a tempo determinato (Quadrifoglio) o da un processo formativo organizzato nell'Academy aziendale (LyondellBasell). Molto più diffusi sono gli accordi nei quali l'azienda si impegna alla trasformazione di alcuni contratti a tempo determinato in essere in rapporti di lavoro a tempo indeterminato, per rispondere a nuovi investimenti tecnologici e organizzativi o ad una necessaria sostituzione di lavoratori andati in pensione (Alfasigma, Bayer). In altre intese la direzione aziendale riconosce il diritto di precedenza nelle assunzioni a tempo indeterminato ai lavoratori già occupati presso l'azienda con contratti temporanei o con contratti di somministrazione (Delpharm Milano) oppure che abbiano già svolto periodi di lavoro stagionale (Ivas). Di rilievo è l'accordo Delpharm Milano, che, alla luce di un piano di riduzione del costo del lavoro per i nuovi assunti, teso a far fronte alle pressioni competitive, disciplina i dettagli di nuove assunzioni a termine e a tempo indeterminato.

Infine, in qualche caso, emerge il tema della mobilità interna come strumento privilegiato, in seguito ad opportune iniziative di riqualificazione professionale, per la gestione di particolari esigenze organizzative e produttive, anche in caso di esuberi (Celanese, Adare Pharmaceuticals, Procter & Gamble). Rilevanti da questo punto di vista, sono l'accordo Bayer, che richiama un processo di confronto preventivo e "contrattazione d'anticipo" su temi di potenziale impatto occupazionale, e l'integrativo LyondellBasell, che nelle situazioni di esubero, stabilisce una procedura di consultazione delle RSU della durata massima di 50 giorni, con l'obiettivo di giungere a un accordo collettivo sulla ricollocazione interna del personale.

### *Contratto a termine e somministrazione*

Sono diverse le intese che intervengono sulla disciplina dei contratti a tempo determinato e di somministrazione a termine, soprattutto in seguito alle modifiche apportate al decreto legislativo n. 81/2015 dal decreto-legge n. 87/2018, convertito con modificazioni dalla legge n. 96/2018. Generalmente, si tratta di accordi che, beneficiando tanto delle deleghe di legge alla contrattazione collettiva (ad esempio, sulla durata dei contratti e sui limiti percentuali) quanto delle possibilità derogatorie offerte dall'articolo 8 del decreto-legge n. 138/2011, costruiscono per l'azienda maggiori spazi di flessibilità nell'impiego delle suddette tipologie contrattuali. A fare da contraltare a queste disposizioni, intervengono, in certi casi, clausole di stabilizzazione di alcuni rapporti di lavoro e riferimenti a un diritto di precedenza per i lavoratori con contratto a termine nelle assunzioni a tempo indeterminato (Mapei, Bayer, Vinavil). Di particolare interesse risulta l'accordo Italfarmaco, che oltre ad estendere la durata massima dei rapporti a tempo determinato (sia diretti che in somministrazione) a 36 mesi, introduce alcune causali necessarie per la prosecuzione di uno stesso contratto oltre i 30 mesi: si menzionano la sostituzione di lavoratori assenti, l'incremento temporaneo e non programmabile della domanda, la presenza di esigenze temporanee e oggettive estranee all'ordinaria attività, gli incrementi temporanei e non programmabili dell'attività.

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

Nonostante l'enfasi posta dal CCNL alla formazione professionale e al ricambio generazionale, sono rare le intese aziendali che affrontano i temi dell'apprendistato e dell'alternanza scuola-lavoro. Fanno eccezione l'accordo Oikos, che prevede un'informativa al lavoratore apprendista relativamente alla possibilità di prosecuzione del rapporto di lavoro verso un contratto a tempo indeterminato, e gli accordi Protec e LyondellBasell, che contemplano percorsi di alternanza scuola-lavoro o di assistenza a studenti universitari nella redazione della loro tesi di laurea, anche finalizzati a una possibile assunzione in azienda. Tuttavia, nella maggioranza dei casi, l'inserimento dei giovani sembra essere affrontato con contratti a tempo determinato.

### 3.7. Sistema premiante

#### *Obiettivi, struttura e beneficiari del premio di partecipazione*

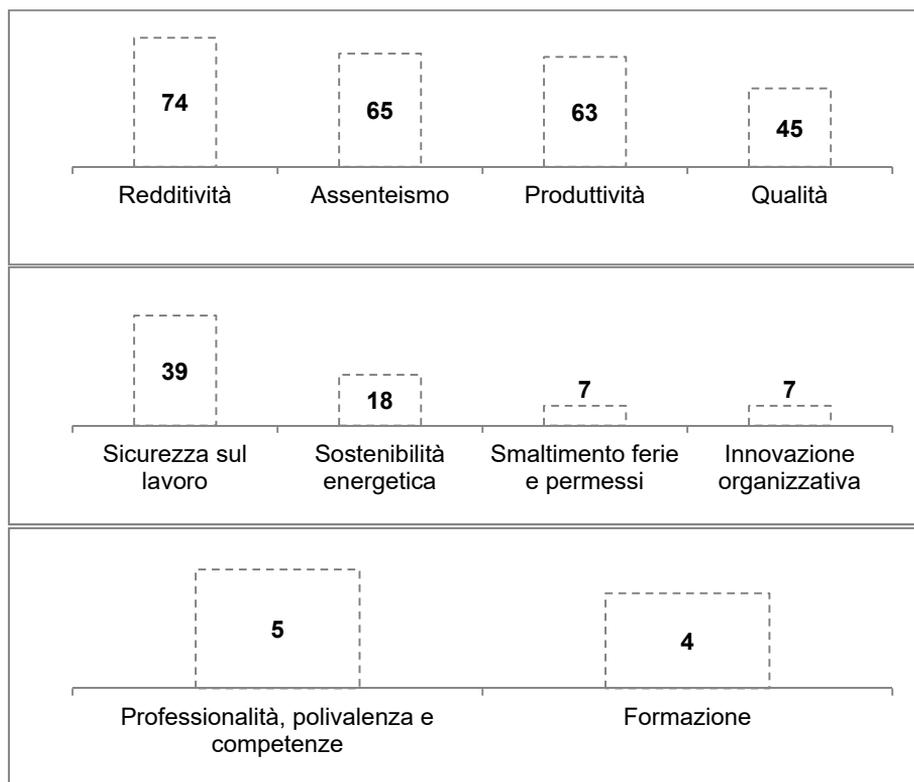
La retribuzione variabile è la materia più trattata dalla contrattazione aziendale nel settore chimico-farmaceutico. Generalmente, tale forma retributiva è costituita dal c.d. premio di partecipazione disciplinato all'articolo 48 del CCNL.

Con riferimento agli obiettivi connessi al sistema premiale, si riscontrano in uno stesso accordo tanto parametri collettivi, relativi alla performance aziendale, quanto indicatori individuali, relativi alla prestazione del singolo lavoratore.

Come si evince dal grafico 3, gli obiettivi più comuni riguardano la redditività e il fatturato, definiti da indicatori come MOL, EBITDA (Earnings Before Interests Taxes Depreciation Amortisation), EBIT (Earnings Before Interests Taxes) e molti altri (Acs Dopfar, Alcantara, Basf). Seguono gli obiettivi di produttività, che possono ricomprendere, in linea con le direttrici del CCNL, indicatori della capacità produttiva (Acomon), dell'efficienza organizzativa e della qualità della produzione (Air Liquide, BMS). L'efficienza organizzativa può essere calcolata come il rapporto tra le ore lavorate e le ore teoricamente necessarie per una attività, l'efficienza di macchine e impianti e il rispetto dei tempi di consegna (ACS Dobfar, Hydrochem, Farmaka). Meno frequentemente, le parti inseriscono come efficienza organizzativa anche indici legati alla diminuzione delle ferie non godute (Duracell, Nalco Italiana, Novartis, Pfizer Italia), ai consumi energetici e di materie prime, allo smaltimento dei rifiuti (Merck Serono, Mapei, SIR Industriale), al grado di partecipazione ad attività formative (Ravenna Servizi Industriali, Huvepharma) e all'innovazione tecnologica e organizzativa (Pfizer). A tal proposito, è di interesse l'accordo Prochimica, che istituisce un premio *ad hoc* legato al numero di suggerimenti utili al miglioramento della performance aziendale provenienti dai dipendenti. Un'ulteriore rilevante intesa è quella sottoscritta in MSD Italia che si propone di collegare il premio di partecipazione ai risultati di produttività (nella forma di riduzione dei tassi di assenteismo collettivo), efficienza energetica (come diminuzione dei consumi di energia elettrica) e sicurezza (come calo degli infortuni) derivanti dall'introduzione dello *smart working*. La qualità del lavoro è invece misu-

rata dalla diminuzione del numero di rilavorazioni, scarti (Huvepharma, Artsana) e reclami (Bilcare Research), nonché dall'ottenimento di certificazioni di qualità (FIS).

**Grafico 3** – Incidenza degli indicatori rispetto al totale di accordi sul premio di partecipazione (%)



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

Diversi sono i parametri relativi alla sicurezza sul lavoro, costituiti, ad esempio, dal numero di incidenti o quasi incidenti (Endura), dal numero di ore di assenza per infortunio (BASF, Imerys Fused Minerals), dall'ammontare di segnalazioni compiute dai RSPP e RLS (3M) e dalla quantità di progetti sviluppati per diffondere la cultura della sicurezza (Adare Pharmaceuticals).

Un indicatore molto diffuso è costituito dalla diminuzione del tasso

di assenteismo, anch'esso più volte incluso tra gli obiettivi di produttività. Nella maggioranza dei casi, si tratta di un indicatore individuale (Avio, AbbVie, BMS), che va ad incrementare o a ridurre, talvolta fino ad azzerare, la quota di premio erogata al singolo lavoratore (Akzo Nobel Coatings, Adare Pharmaceuticals); solo raramente sono introdotti anche indici di assenteismo collettivi (Key Safety Systems). In quasi tutti gli accordi, si procede a definire quelle assenze che non comportano una rimodulazione del premio, come le ore di permesso retribuito, congedo o ricovero ospedaliero.

Talvolta, i parametri del premio di partecipazione sono diversificati nei vari stabilimenti o reparti (Alfasigma, Eni). In alcuni casi è lo stesso accordo aziendale a definire i diversi parametri, mentre in altri se ne rimanda la declinazione ad una successiva negoziazione con le rappresentanze della singola unità produttiva (Bayer, Menarini, Sipcarn Oxon). Altri tipi di differenziazione del premio riguardano la platea di lavoratori, che può essere destinataria di un diverso ammontare premiale a seconda del livello di inquadramento (Fater, Colgate-Palmolive), della categoria legale (Dipharma Francis) o in relazione al fatto di essere destinatari o meno di altri sistemi di incentivazione individuale (Roche).

Per quanto riguarda la modalità di calcolo del premio, gli accordi generalmente individuano, per ogni indicatore (cui è associato uno specifico peso ponderale), una serie di target crescenti ai quali corrispondono determinati valori monetari: all'interno di questa scala si trova un target minimo, al di sotto del quale non verrà corrisposto alcun premio, e uno massimo, che segna il valore monetario più alto erogabile (Akzo Nobel Chemicals, Gilead Sciences, Haupt Pharma). In altri, seppur rari, casi l'accordo indica solamente un target per obiettivo, raggiunto il quale verrà corrisposto il premio (AbbVie).

Nella maggioranza delle intese, il premio è corrisposto a tutti i dipendenti in forza ad una determinata data. Spesso, si escludono i lavoratori con una anzianità lavorativa inferiore a 6 mesi (Ascensia Diabetes Care, MSD Italia, Yara) o un anno (AbbVie), nonché i dirigenti e i lavoratori destinatari di altre forme di premialità (Protec); più raramente, sono escluse alcune tipologie contrattuali. Di norma, il premio è fruito in misura proporzionale alla durata effettiva del rapporto di lavoro: il ché produce una riduzione del premio per i lavoratori part-time e gli assunti o i dimissionari durante l'anno di riferimento.

Infine, non mancano casi di accordi che introducono sistemi di incentivazione ulteriori rispetto al premio di partecipazione (FIS, Alfasigma). In qualche caso, ad esempio, il premio presenza, pur superato dagli ultimi rinnovi del CCNL, è mantenuto sotto forma di erogazione variabile direttamente in welfare (Radici Chimica).

#### *Importi del premio di partecipazione*

Sono diversi gli importi massimi del premio di partecipazione previsti dalla contrattazione collettiva aziendale. In alcuni accordi il massimale è inferiore ai 1.000 euro (3M, Gilead Sciences, Haupt Pharma, Prochimica, Procter & Gamble, Sapio) o addirittura ai 500 euro (Balchem), mentre nella maggior parte dei casi, l'importo varia tra i 1.000 e i 2.000 euro (AbbVie, Air Liquide, Vinavil). Inoltre, in alcune intese l'ammontare al raggiungimento di tutti gli obiettivi prefissati supera i 2.000 euro (Takeda, Wyeth Lederle, Zambon, Simmel Difesa), arrivando in rari casi oltre i 3.000 (Momentive). Negli accordi nei quali il premio è differenziato a seconda della categoria contrattuale di appartenenza del lavoratore, la differenza tra il massimale al livello più basso e quello al livello più alto è comunque contenuta; tuttavia, non mancano casi in cui l'importo percepibile da un lavoratore inquadrato alla categoria A corrisponde a circa il doppio di quello del suo collega nella categoria F (SBM Life Science). È bene infine specificare che laddove l'erogazione premiale è modulabile sulla base del tasso di assenteismo individuale, non è possibile risalire con certezza al valore monetario massimo percepito dai lavoratori.

#### *Ulteriori clausole*

Come descritto nel paragrafo dedicato al welfare, sono molti gli accordi che offrono ai lavoratori la possibilità di convertire tutto o parte del premio in beni e servizi di welfare, ricompresi all'articolo 51, commi 2, 3 e 4, TUIR. In questi casi, si possono prevedere diverse quote di conversione (Avio), che vengono proporzionalmente incrementate da parte aziendale per compensare, a beneficio dei lavoratori, il risparmio contributivo derivante dalla c.d. "welfarizzazione" (CSI, Dipharma, Pfizer Italia).

Di interesse, nell'ambito della conversione premiale, è l'accordo Carl

Zeiss Vision Italia, che conferma l'impegno dei lavoratori, sempre su scelta volontaria, alla destinazione dell'1% del premio al finanziamento di iniziative a carattere sociale; l'azienda stessa si impegna a contribuire allo sforzo dei dipendenti, con un ulteriore importo pari al totale dei versamenti individuali. Inoltre, come modalità di sostegno al reddito per le fasce più povere della popolazione aziendale, l'accordo Haupt Pharma introduce la redistribuzione dell'importo del premio di partecipazione, non erogato in ragione di determinati livelli di assenza individuali, verso tutti quei dipendenti che non superano una certa soglia di retribuzione annua lorda.

È molto frequente, negli accordi analizzati, la definizione di procedure congiunte, tra azienda e rappresentanti dei lavoratori, per il monitoraggio degli obiettivi e risultati del premio di partecipazione; inoltre, è spesso posta come condizione per l'erogazione premiale, l'assenza di cause di forza maggiore che influiscano negativamente sulla produzione aziendale (Isagro, Carl Zeiss Vision Italia).

#### 4. Conclusioni

Alla luce dell'analisi sopra svolta, emerge con chiarezza il ruolo giocato dal CCNL Chimico-farmaceutico nell'orientare l'azione delle parti sociali a livello aziendale, non limitandosi ad indicare le materie oggetto di negoziazione ma anche proponendo precise linee guida per il loro sviluppo qualitativo. La funzione di coordinamento tradizionalmente svolta dal CCNL di settore si smarca dalla semplice elencazione dei temi delegati alla contrattazione aziendale, introducendo una originale distinzione tra ambiti su cui il secondo livello ha "necessità" di agire e ambiti su cui vi è "opportunità" di farlo. Le materie demandate alla contrattazione aziendale vengono quindi classificate secondo un ordine di priorità e alcune di queste (come il premio di partecipazione e la responsabilità sociale d'impresa), lungi dall'essere esclusivamente lasciate alla discrezionalità di imprese e rappresentanze dei lavoratori, sono fatte oggetto di specifiche linee di indirizzo. Così facendo, le organizzazioni sindacali e datoriali di settore provano a rafforzare il timbro della contrattazione nazionale sullo sviluppo delle relazioni industriali di livello aziendale. Contribuisce a questo processo anche la scelta, documentata dai siti internet delle parti

sociali, di rendere itineranti gli incontri dell'Osservatorio nazionale di settore, così che sia possibile coinvolgere il maggior numero di sedi territoriali nella discussione e nello scambio di buone pratiche negoziali e conseguentemente ridurre le distanze tra strutture organizzative centrali e aree periferiche di rappresentanza e contrattazione.

Primo effetto di questo sforzo di orientamento e indirizzo del CCNL è l'immediata riconducibilità al settore chimico-farmaceutico della gran parte degli accordi aziendali qui analizzati, in virtù dell'indiscutibile influenza della contrattazione nazionale di categoria sui loro contenuti. Influisce su questa tendenza all'armonizzazione anche la prevalenza nel settore di imprese di media e grande dimensione e di PMI particolarmente produttive, accomunate da buone relazioni sindacali e simili caratteristiche strutturali (es. propensione all'internazionalizzazione e all'innovazione). Non deve però escludersi, pur in questo contesto, la presenza di alcune disomogeneità a livello territoriale, con la contrattazione collettiva in alcune aree del Centro e del Sud Italia che, a differenza di quanto avviene nelle regioni settentrionali, più fatica ad integrare e a fare proprie alcune moderne soluzioni negoziali, ad esempio in tema di welfare.

### *Un approccio partecipativo alle relazioni industriali*

Con riferimento alle relazioni industriali, la valorizzazione di un dialogo continuo tra le parti e della ricerca di soluzioni condivise espressa dal CCNL si riflette, a livello aziendale, in premesse agli accordi che elevano l'approccio collaborativo a chiave determinante per il conseguimento di obiettivi di produttività e in procedure di informazione e consultazione debitamente definite e cadenzate. Le relazioni industriali costituiscono così uno dei temi più ricorrenti nella contrattazione di secondo livello, ma l'incidenza della materia e il frequente richiamo a logiche partecipative non sono associati a una proliferazione delle sedi di confronto, cui spesso si assiste nell'ambito dei contratti decentrati. Al contrario, tale tendenza è calmierata nel settore dall'enfasi data dal CCNL all'Osservatorio aziendale, da costituirsi nelle realtà con almeno 50 dipendenti e a cui devolvere l'informazione e consultazione su moltissimi temi: dall'andamento economico e occupazionale dell'impresa, ai cambiamenti organizzativi, agli effetti sulla forza lavoro dell'introduzione di

nuove tecnologie e ristrutturazioni, fino alla realizzazione di iniziative per favorire la conciliazione dei tempi vita-lavoro e programmi di flessibilità organizzativa e formazione. Può affiancare l'Osservatorio aziendale, nelle imprese che già lo hanno previsto, un Comitato per lo scenario economico aziendale, deputato all'analisi e comprensione degli orientamenti strategici e delle relative implicazioni nonché all'informazione dei risultati emersi dalle riunioni del Comitato aziendale europeo. La concentrazione su due soli organismi di una molteplicità di materie limita la moltiplicazione dei luoghi di confronto paritetico e riduce il numero di soggetti coinvolti, costringendo però i rappresentanti selezionati a potenziare ed espandere le loro competenze. La necessità di qualificazione degli attori della rappresentanza è, infatti, rimarcata dalle organizzazioni sindacali e datoriali firmatarie del CCNL, che organizzano, a livello locale, corsi di formazione sulle relazioni industriali diretti sia a manager che a rappresentanti dei lavoratori: un chiaro riferimento a questa attività è contenuto nell'accordo FIS.

Quasi a bilanciare l'enfasi posta sulla partecipazione di tipo rappresentativo, esercitata mediante gli intermediari sindacali e nell'ambito degli organismi paritetici, manca nel CCNL un richiamo alle forme di partecipazione diretta dei lavoratori, che pure sono promosse dalla normativa fiscale e contributiva (se negoziate con la rappresentanza sindacale contestualmente a schemi retributivi premiali) in virtù del loro potenziale sostegno al miglioramento organizzativo, e che registrano una crescente incidenza in altri settori dell'industria (*in primis*, quello metalmeccanico). L'assenza della materia nella contrattazione nazionale può in parte spiegare anche la scarsità di accordi aziendali sul tema. Tuttavia, un interesse delle parti sociali e delle imprese chimico-farmaceutiche al coinvolgimento paritetico dei lavoratori potrebbe ben collocarsi all'interno di un sistema contrattuale che ha da sempre promosso dinamiche partecipative nelle relazioni industriali. Proprio il coinvolgimento dei lavoratori potrebbe, infatti, spingere gli attori della rappresentanza a rivedere e ampliare il concetto di partecipazione tradizionalmente espresso dalle relazioni industriali del settore, dando nuove forme e contenuti al contributo e alla responsabilizzazione dei lavoratori.

Da ultimo, occorre sottolineare l'assenza, nei contratti aziendali analizzati, di disposizioni concernenti le procedure di raffreddamento nelle eventualità di conflitto: segno forse del clima di collaborazione e fiducia

già consolidatosi nel settore.

*Il welfare aziendale come opportunità individuale e strumento di gestione di questioni sociali e collettive*

Relativamente al welfare aziendale, la sua concettualizzazione non è lasciata ai singoli datori di lavoro e alle loro diverse interpretazioni dei vantaggi offerti dalla legge di bilancio. Al contrario, la tematica è affrontata dalle parti sociali a livello nazionale, che la riconducono all'ambito della responsabilità sociale così definita: «l'impegno di tutti i soggetti coinvolti nell'impresa, ciascuno in relazione al proprio ruolo, ad integrare i temi sociali, etici ed ambientali nelle proprie attività e nei rapporti interni ed esterni, operando responsabilmente, con la consapevolezza dei propri diritti e doveri». Nel sollecitare gli attori di livello decentrato a sottoscrivere un vero e proprio *Patto di responsabilità sociale* che formalizzi gli impegni presi, il CCNL individua tra le finalità non solo la promozione di comportamenti etici e una maggiore sensibilità al tema, ma anche lo sviluppo tra i lavoratori di un senso di partecipazione e appartenenza all'impresa, l'instaurazione di rapporti tra l'impresa e la comunità locale e le istituzioni del territorio e la promozione di una maggiore visibilità e certezza degli oneri assunti. La responsabilità sociale diviene quindi il contenitore di iniziative che, tendendo alla sostenibilità sociale, economica e ambientale dell'impresa, si espandono anche al di là delle prestazioni enunciate agli articoli 51 e 100 TUIR e chiamano in causa anche soggetti esterni all'impresa (le autorità locali, gli attori della società civile, ecc.).

Ulteriore punto di riferimento per indirizzare le parti nella giungla del welfare aziendale, è l'enfasi posta dall'articolo 58 del CCNL sui bisogni della collettività: le iniziative di welfare non devono semplicemente dare risposta alle esigenze dei lavoratori e dei loro famigliari ma essere riconducibili a questioni di rilevanza sociale e collettiva. Anche questo spiega il richiamo, all'interno delle linee guida per la contrattazione di secondo livello, ai temi della conciliazione vita-lavoro, dell'inclusione e gestione delle diversità al lavoro, dei rapporti intergenerazionali, dell'occupabilità delle persone e della loro permanenza nel mercato del lavoro, delle pari opportunità, della migliore integrazione tra welfare pubblico e privato e dello sviluppo sostenibile delle imprese. È solo ed esclusivamente nel perimetro di questi obiettivi e direttrici che acquisiscono significato e op-

portunità di concretizzazione le tante misure sociali e organizzative che sono nella disponibilità della contrattazione aziendale e che non si esauriscono nelle prestazioni oggetto di benefici fiscali e contributivi ai sensi del TUIR, ma ricomprendono soluzioni di flessibilità oraria, interventi formativi e organizzativi, politiche occupazionali e percorsi di mobilità interna ed esterna, procedure di informazione e analisi congiunta.

Da questo impianto, discende una contrattazione aziendale che prova a recepire le tante sollecitazioni delle parti nazionali, ma che non sempre riesce ad esplicitare quella dimensione collettiva e sociale sopra richiamata. Al contrario, sono moltissime le intese che offrono opportunità di individualizzazione del welfare aziendale, non solo nella scelta degli importi da destinare (in virtù delle clausole relative alla “welfarizzazione” volontaria del premio di partecipazione), ma anche nella selezione delle prestazioni da utilizzare, all’interno della vasta gamma offerta dalle piattaforme disponibili. Senza voler escludere una valenza relazionale e collettiva pur nell’ambito di una modalità personalizzata di fruizione del welfare (si veda l’opportunità, nell’accordo Carl Zeiss Vision Italia, di destinare una percentuale del premio di partecipazione al finanziamento di iniziative di carattere sociale), l’impressione è che l’offerta di somme e crediti in *flexible benefits* tenda a rispondere, nella maggior parte dei casi, a una logica redistributiva più che sociale od organizzativa. A fare da contraltare a questa situazione, intervengono però le numerose disposizioni che riguardano l’adesione ai fondi mutualistici di sanità e previdenza complementare di settore, lo sviluppo di iniziative di formazione continua e le disposizioni relative alla conciliazione vita-lavoro. Si tratta di misure che più si avvicinano alle dimensioni collettive e sociali enfatizzate dal CCNL: le prime costituendo forme di assistenza specificatamente destinate ai lavoratori in quanto tali (nei casi più virtuosi, integrate da ulteriori servizi e prestazioni erogati direttamente dall’azienda); le altre rappresentando strumenti per soddisfare specifiche esigenze organizzative e allo stesso tempo tutelare i bisogni dei lavoratori impiegati nell’unità produttiva. In altre parole, diversamente dalla predisposizione di buoni acquisto e crediti di spesa, le iniziative di formazione e qualificazione professionale e le soluzioni di flessibilità e conciliazione vita-lavoro costituiscono forme di welfare non meramente concessive e a discrezione individuale, ma al contrario, frutto di un calibrato bilanciamento con le esigenze organizzative e produttive aziendali e quindi con evidenti ripercussioni dal

punto di vista collettivo. Effetti ancor più evidenti si riscontrano nel caso di istituti come la banca ore solidale, che chiama in causa non solo i lavoratori destinatari ma anche l'intero personale in forza, che può devolvere per i propri colleghi ferie e permessi non utilizzati. Ma la valenza collettiva di queste disposizioni di welfare può estendersi anche alle relazioni esterne all'impresa, come peraltro auspicato dallo stesso CCNL. Ne costituisce un chiaro esempio l'accordo Unilever, che introduce un percorso di sviluppo del capitale umano volto a gestire le trasformazioni organizzative, non soltanto al fine di una ricollocazione interna dei lavoratori ma anche per agevolare la loro occupabilità, previa raccolta dei fabbisogni delle competenze sul mercato. Altro spunto sul tema proviene dall'accordo di partenariato territoriale firmato da Merck Serono con l'Associazione italiana sclerosi multipla (AISM) e la Fondazione ASPHI Onlus per la promozione di politiche di inclusione e gestione delle disabilità al lavoro.

Infine, la tendenziale assenza, nei testi contrattuali, delle misure relative all'educazione e istruzione dei figli, alle attività ricreative e alla assistenza a famigliari malati non deve indurci a pensare che queste soluzioni di welfare non siano nelle disponibilità dei lavoratori del settore. Al contrario, stando ai piani di welfare talvolta allegati ai contratti collettivi, queste misure rientrano in quel complesso e variegato paniere di beni e servizi reso accessibile tramite piattaforme online, ma come tali sono sostanzialmente trattate in veste di *flexible benefits*: sintomo questo, della difficoltà per tali iniziative di ritagliarsi una propria ragion d'essere nella contrattazione collettiva aziendale, nonostante gli incentivi offerti dalla normativa e le direttrici diffuse dalle parti sociali nazionali.

### *Il potenziale della contrattazione aziendale*

Come si è visto per certe misure di welfare, anche in altri ambiti, la contrattazione aziendale non sembra cogliere sufficientemente gli inviti e le deleghe del CCNL. A titolo esemplificativo, data l'inclusione della realizzazione di intese per la sicurezza dei lavoratori tra le deleghe "necessarie" alla contrattazione di secondo livello, stupisce la poca attenzione al tema da parte degli accordi analizzati. Allo stesso modo, l'enfasi posta dal CCNL sulla formazione professionale e sul ricambio generazionale non si è tradotta in un incremento di intese sull'apprendistato e sull'alternanza

scuola-lavoro, che continuano a registrare una scarsa frequenza. E anche l'opportunità, espressa dall'ultimo rinnovo, di convertire il premio di partecipazione in permessi o riduzioni orarie appare quasi del tutto trascurata dalla contrattazione aziendale. Pur non sentendoci di escludere la possibilità di una gestione unilaterale di alcune materie (come l'inserimento e la gestione di studenti in alternanza), la loro limitata trattazione per via negoziale contribuisce a far luce su quanta strada organizzazioni sindacali e datoriali di categoria devono ancora percorrere per dare piena attuazione ai propositi e indirizzi sanciti nel CCNL. Ciò è ancor più evidente se si guarda alla contrattazione collettiva nelle regioni centro-meridionali.

Queste considerazioni, tuttavia, non devono mettere in ombra la necessità che la contrattazione aziendale, trovandosi a gestire situazioni specifiche di prossimità, sfrutti tutto il suo potenziale di innovatività e sperimentazione, anche oltrepassando i margini tracciati dal CCNL. Del resto, è proprio questa la direzione espressa da tutte quelle intese di secondo livello che, pur nell'assenza di un chiaro riferimento nella contrattazione nazionale, hanno introdotto misure volte alla promozione della mobilità sostenibile dei lavoratori, hanno sviluppato progetti di partecipazione diretta del personale, hanno sperimentato indicatori del premio di partecipazione legati alla formazione continua e all'innovazione organizzativa, e hanno concesso soluzioni di flessibilità e conciliazione a persone affette da difficoltà motorie o patologiche e per ragioni di aggiornamento professionale. Proprio queste sperimentazioni, che muovono dai principi sanciti dal CCNL ma si spingono anche oltre le deleghe ivi definite, possono costituire la vera leva di innovazione della contrattazione collettiva del settore. E chissà che in virtù di questi processi *bottom-up*, il prossimo rinnovo del CCNL non contempra anche alcune di queste soluzioni contrattuali.

Il legame virtuoso tra contrattazione nazionale e aziendale passa, quindi, da continui processi di scambio e influenza tra i due livelli, laddove il secondo riflette i profondi cambiamenti che stanno interessando le imprese del settore (diversi sono gli accordi analizzati che gestiscono importanti impatti occupazionali e organizzativi dati dalle spinte alla innovazione tecnologica e alla sostenibilità ambientale) e il primo elabora gli stimoli ricevuti per delineare una cornice normativa che lascia spazio e

offre supporto alla creatività delle parti in sede aziendale. Benché il processo sia tutt'altro che compiuto, dall'analisi appena svolta, il settore chimico-farmaceutico sembra dare traccia di questa tendenza e dinamicità.