

Sezione III

LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA AZIENDALE NEL 2019

SOMMARIO: *Quadro di sintesi*. – 1. Introduzione. – 2. Sistemi di relazioni industriali. – 3. Sviluppo professionale e inquadramento. – 3.1. Formazione continua dei lavoratori. – 3.2. Ruoli professionali e inquadramenti nei moderni contesti organizzativi. – 4. Mercato del lavoro. – 4.1. Diverse generazioni al lavoro. – 4.2. Riorganizzazioni aziendali tra mercati interni ed esterni del lavoro. – 4.3. Rapporto tra legge e contrattazione collettiva nella gestione dei rapporti di lavoro in entrata e in uscita. – 5. Organizzazione e orario di lavoro. – 5.1. Innovazione organizzativa. – 5.2. Regimi di orario e forme di flessibilità. – 6. Welfare, conciliazione e gestione delle diversità. – 6.1. Misure di sostegno al reddito. – 6.2. Il welfare c.d. produttività. – 6.3. Gestione e tutela delle diversità al lavoro. – 7. Salute, sicurezza e ambiente. – 7.1. Clausole di rendicontazione e impegni generici. – 7.2. Nuove professionalità e iniziative di formazione per la sicurezza sul lavoro. – 8. Responsabilità sociale d'impresa. – 9. Nuove tecnologie e controlli a distanza. – 10. Retribuzione variabile. – 10.1. Indicatori e funzionamento del premio di risultato.

Quadro di sintesi

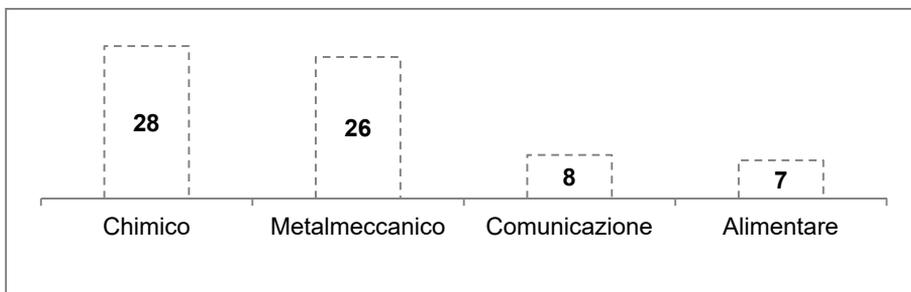
L'analisi, svolta su un insieme di 309 contratti integrativi aziendali sottoscritti nel 2019, mostra come produttività e competitività siano i principali obiettivi perseguiti dalle parti. Nel farlo, nonostante una certa incidenza di accordi ex articolo 8, decreto-legge n. 138/2011 convertito in legge n. 148/2011, per estendere le possibilità di ricorso a rapporti di lavoro a termine, la stragrande maggioranza delle intese introduce trattamenti migliorativi rispetto agli standard definiti dalla legge e dalla contrattazione collettiva. Nello specifico, i contenuti normativi più trattati sono relativi a schemi di retribuzione variabile (principalmente associati ad indicatori di tipo collettivo e a parametri legati all'assenteismo), misure di welfare e conciliazione (soprattutto nella forma di conversione del premio di risultato in flexible benefits e strumenti di flessibilità oraria per lavoratori che abbiano particolari necessità di cura, assistenza, studio) e a piani di formazione e sviluppo professionale per l'acquisizione di nuove competenze. Proprio in virtù di cambiamenti tecnologici e organizzativi, dell'emersione di nuovi ruoli e dell'importanza attribuita a caratteristiche come la polivalenza e polifunzionalità nei moderni contesti di lavoro, sempre più accordi si trovano ad affrontare il tema del riconoscimento formale e sostanziale (anche rispetto ai sistemi di classificazione dei CCNL) di queste nuove professionalità. Nonostante l'attenzione a queste

tematiche, sono tuttavia pochi i casi di premi di risultato connessi ad indicatori di professionalità e performance individuali e quelli relativi alla formazione erogata; così come sono raramente oggetto di negoziazione i percorsi di alternanza scuola-lavoro e apprendistato, anche se aumentano le disposizioni inerenti a programmi di ricambio generazionale e ad iniziative di mentoring da parte dei lavoratori più anziani verso le giovani generazioni. Le evoluzioni di tipo organizzativo fanno così da sfondo a moltissime intese aziendali sottoscritte nel 2019 e determinano l'incidenza, oltre che delle materie già accennate, anche di forme di orario flessibile, come la banca delle ore, l'orario multiperiodale o lo smart working, e di programmi per la tutela della salute e sicurezza sul lavoro (a partire da un maggior coinvolgimento del personale interessato in iniziative di formazione e sensibilizzazione) e la sostenibilità ambientale (declinata in modo particolare verso gli spostamenti casa-lavoro e la mobilità interna ai siti produttivi). Infine, con riferimento alla parte obbligatoria degli accordi analizzati, le procedure di informazione e consultazione costituiscono un pilastro importante per l'analisi e l'implementazione congiunta di diverse soluzioni contrattuali. Tuttavia, è ancora raro il richiamo alla partecipazione, che fatica a trovare nella contrattazione aziendale una sua declinazione sostanziale e una sua autonomia rispetto alle altre logiche di confronto sindacale.

1. Introduzione

La presente analisi è svolta su un insieme di 309 contratti integrativi aziendali sottoscritti nell'anno 2019 ⁽¹⁾. I settori maggiormente rappresentati nell'insieme di contratti sono: chimico (28%); metalmeccanico (26%); comunicazione (8%); credito e assicurazioni (8%); alimentare (7%); terziario (6%).

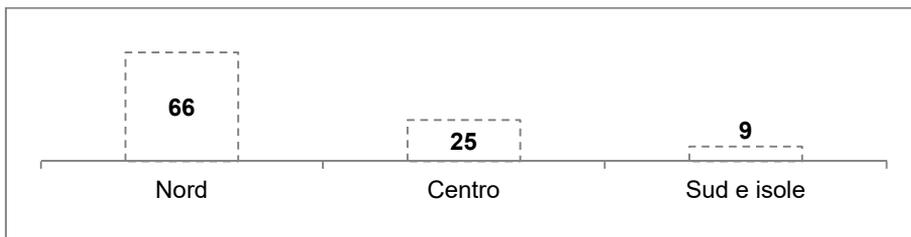
(1) Sono esclusi dall'insieme di contratti i c.d. "accordi gestionali" (e cioè, a titolo di esempio, l'attivazione della cassa integrazione o i contratti di solidarietà).

Grafico 1 – Distribuzione settoriale dei contratti aziendali (%)

Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

Distribuzione geografica dei contratti

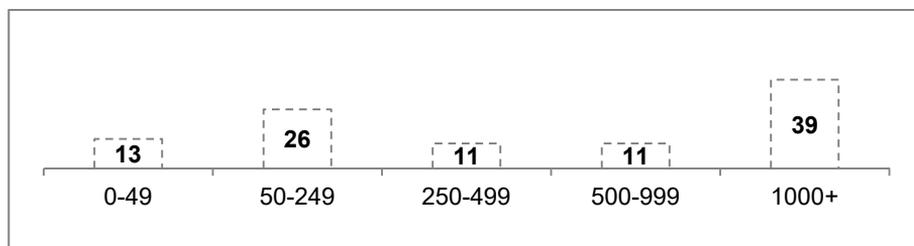
La distribuzione geografica dei contratti conferma una netta prevalenza di accordi siglati nelle Regioni del Nord-Italia (66%), seguiti dalle intese sottoscritte nelle Regioni del Centro (25%) e nella macro-area Sud e isole (9%).

Grafico 2 – Distribuzione geografica dei contratti aziendali (%)

Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

Dimensione aziendale

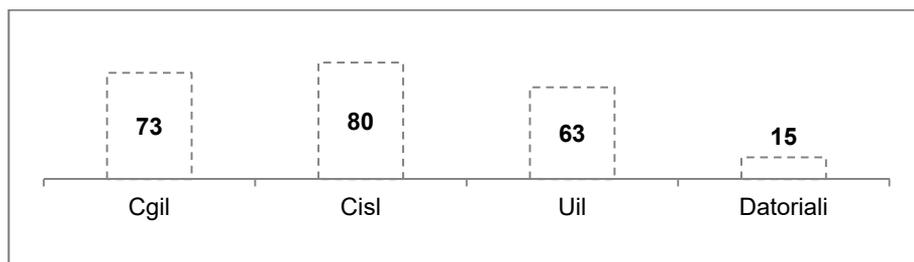
La maggior parte dei contratti riguarda aziende di grandi dimensioni, solitamente multinazionali, che occupano oltre 1.000 lavoratori (39%). Per il resto, il 13% delle intese risulta sottoscritto in aziende con meno di 49 dipendenti; il 26% in imprese tra i 50 e i 249 dipendenti; l'11% in imprese tra i 250 e i 499 dipendenti; mentre il 11% in imprese tra i 500 e i 999 dipendenti.

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

Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

Parti firmatarie

Circa il 15% dei contratti analizzati è firmato con l'assistenza delle organizzazioni datoriali di riferimento. Sul versante sindacale, le organizzazioni sindacali che hanno sottoscritto il maggior numero di accordi sono le federazioni settoriali della Cisl (80%), seguite dalle federazioni settoriali della Cgil (73%), della Uil (63%) e dell'Ugl (6%).

Grafico 4 – Organizzazioni firmatarie (%)

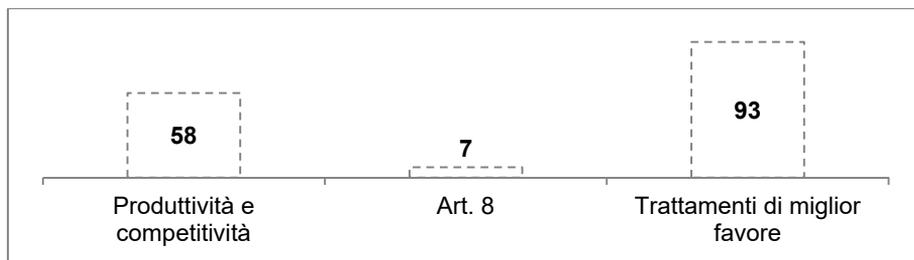
Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

Finalità delle intese

Nonostante la maggior parte degli accordi aziendali analizzati persegua obiettivi di produttività e competitività (circa il 58%), sono nettamente prevalenti le intese che prevedono trattamenti di miglior favore rispetto agli standard definiti dalla legge e dalla contrattazione di categoria. Solamente il 7% degli accordi sono riconducibili alle intese modifica-

tive *ex* articolo 8, decreto-legge n. 138/2011, convertito con modifiche dalla legge n. 148/2011.

Grafico 5 – Tipologie di accordi, obiettivi negoziali e contenuti (%)

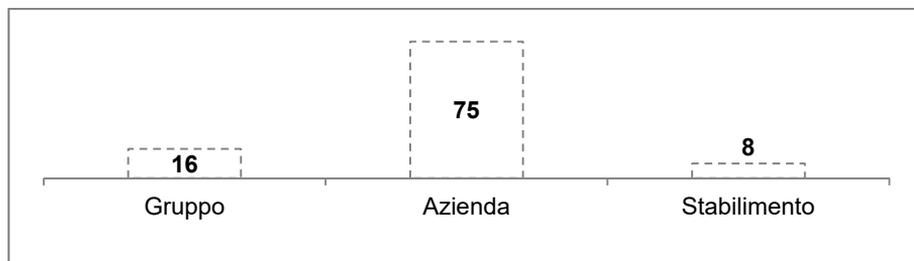


Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

2. Sistemi di relazioni industriali

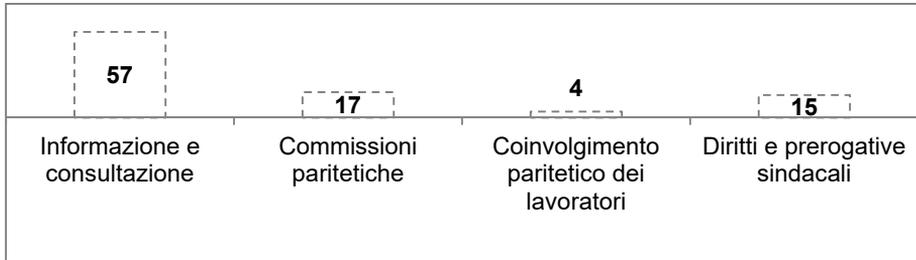
I sistemi di relazioni industriali nella contrattazione aziendale del 2019 si presentano piuttosto variegati.

Una prima variabile è data dalla sede in cui è firmato l'accordo collettivo: il gruppo, l'azienda o il singolo sito. Nel caso di contrattazioni in aziende multilocalizzate, è frequente trovare disposizioni relative all'articolazione dei diversi livelli di confronto: in particolare, nelle realtà industriali, troviamo principalmente il livello aziendale (o centrale/nazionale) e di sito; diversamente, nei contesti del terziario, accanto al livello aziendale (o centrale/nazionale) si fa spesso riferimento alle sedi territoriali (relative alle diverse unità anche di piccolissima dimensione che vi operano); più raro il caso di accordi integrativi che contemplano tutti e tre i possibili livelli di interlocuzione intra-aziendali. Per tutte queste sedi sono precisate le tematiche di informazione e consultazione e i principali soggetti coinvolti. Diverso è il caso di accordi sottoscritti a livello di singoli stabilimenti, laddove le relazioni industriali sono trattate con esclusivo riferimento a quello specifico ambito di confronto.

Grafico 6 – Articolazione della contrattazione collettiva aziendale (%)

Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

Una seconda dimensione che contribuisce a diversificare le realtà aziendali analizzate è costituita dal diverso grado di intensità dei rapporti tra le parti. Se diritti di informazione su svariate tematiche (come l'andamento economico aziendale, le prospettive occupazionali, gli investimenti, la formazione continua, la sicurezza sul lavoro, gli inquadramenti e le tipologie contrattuali) sono riscontrabili in quasi tutti i contesti aziendali, meno omogenea è la definizione delle procedure di consultazione. In alcuni accordi, la consultazione avviene nelle stesse sedi dell'informazione e sulle stesse tematiche; in altri, invece, alla consultazione sono altresì riservati spazi aggiuntivi, come gli Osservatori o le Commissioni bilaterali, dove le parti sono chiamate ad intervenire con un approccio collaborativo per analizzare questioni specifiche e trovare soluzioni congiunte. Nel complesso, invece, è raro il richiamo alla partecipazione, che ancora non trova nella contrattazione aziendale una sua declinazione sostanziale e soprattutto una sua autonomia rispetto alle altre logiche di confronto sindacale. Fanno eccezione, in questo ambito, le pratiche di coinvolgimento paritetico dei lavoratori, che pur non coinvolgendo direttamente le rappresentanze sindacali (a cui comunque è di norma demandato un ruolo di coordinamento), offrono ai lavoratori interessanti opportunità di co-determinazione e co-gestione con i responsabili aziendali relativamente alle scelte organizzative e operative.

Grafico 7 – Sistema di relazioni industriali (%)

Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

Infine, è importante evidenziare che da diversi contratti aziendali analizzati emerge una certa consapevolezza, da parte di molte aziende e delle loro rappresentanze, dell'importanza di relazioni industriali partecipative per percorsi di sviluppo inclusivi e sostenibili nel tempo. Contribuiscono ad alimentare queste positive dinamiche di confronto una calendarizzazione più frequente degli incontri, l'ampliamento delle tematiche all'ordine del giorno (includendo anche gli eventuali progetti di innovazione tecnologica e ambientale), l'invio anticipato alle rappresentanze dei documenti oggetto di confronto e l'organizzazione di percorsi formativi per i principali interlocutori sindacali e aziendali.

Caso 1 – L'articolazione delle forme e sedi di interlocuzione sindacale nel gruppo Leonardo

Il 1° agosto 2019, a Roma, è stato siglato un accordo collettivo di secondo livello tra il gruppo Leonardo e le segreterie nazionali di Fim-Cisl, Fiom-Cgil e Uilm-Uil. L'occasione, che ha dato vita a questa intesa tra i soggetti coinvolti, nasce dall'esigenza di assicurare un sistema di relazioni industriali capace di consolidare e dare ulteriore sviluppo al metodo di confronto partecipativo. In ragione di ciò, le parti hanno stabilito di confermare modalità di interlocuzione finalizzate a rispondere in maniera adeguata alla necessità delle attività produttive, industriali e commerciali e dello sviluppo sostenibile dell'impresa e dell'occupazione. L'accordo integrativo propone di sancire regole certe all'interno dei rapporti sindacali e con i lavoratori.

Entrando nel vivo della questione, il sistema di relazioni industriali nel gruppo Leonardo è articolato in tre grandi aree: informazione e consultazione; bilateralità e Comitati paritetici; negoziazione.

Interlocutori della società ai diversi livelli di confronto, sono le segreterie nazionali e territoriali di Fim-Cisl, Fiom-Cgil e Uilm-Uil, le RSU delle varie unità produttive nonché i coordinamenti sindacali delle RSU a livello di gruppo e ai livelli di divisione e azienda.

Informazione e consultazione

La fase di informazione e consultazione è organizzata per aree tematiche. A livello centrale è previsto l'utilizzo di un Osservatorio strategico, composto dai rappresentanti di Leonardo e dalle segreterie nazionali delle organizzazioni sindacali, nell'ambito del quale saranno date informazioni circa le linee strategiche del gruppo, il monitoraggio dei principali modelli industriali applicati e dei progetti a valenza intersettoriale, gli investimenti in nuove tecnologie legate in particolar modo a *Industry 4.0* e i processi di internazionalizzazione e potenziamento competitivo. Al tempo stesso, sempre a livello di gruppo, è prevista la diffusione di informazioni relative sia a processi di riassetto e riorganizzazione su tematiche di particolare rilevanza, che a situazioni più di carattere generale (ad esempio, connesse all'andamento economico e occupazionale e all'adozione di iniziative per la realizzazione delle pari opportunità uomo/donna nel lavoro) con cadenza almeno annuale, ai sensi dell'articolo 9 del CCNL dell'industria metalmeccanica privata.

A livello di divisioni, aziende o siti, invece, vengono condivise tra le parti, con cadenza almeno annuale, informazioni più specifiche, relative, ad esempio, alle linee strategiche di specifiche divisioni o aziende, alle tematiche organizzative e ai volumi di attività, alle previsioni dei carichi di lavoro nei diversi siti, ai premi di risultato, alle attività di formazione e alle iniziative di decentramento produttivo.

Bilateralità e Comitati paritetici

La seconda area in cui è articolato il sistema di relazioni industriali del gruppo Leonardo si sviluppa grazie a tre Comitati paritetici di gruppo con il compito di svolgere analisi e formulare pareri e proposte rispetti-

vamente sui seguenti temi:

1. pari opportunità e *diversity* (in questa sede, ci si concentra sulle iniziative per la promozione delle pari opportunità, per la gestione e integrazione lavorativa delle persone con disabilità e per la conciliazione vita-lavoro);
2. salute e sicurezza nei luoghi di lavoro (con particolare riguardo per le iniziative di prevenzione, il monitoraggio degli infortuni e di eventuali opportunità di finanziamento per attività di studio e ricerca in questo ambito, la promozione di percorsi formativi per i RLS e i dipendenti del gruppo);
3. monitoraggio dei processi industriali a livello di sito (in questa sede, l'obiettivo è quello di trovare soluzioni condivise e che privilegino l'apporto dei singoli lavoratori, alle necessità di ottimizzazione dei processi produttivi, come ad esempio l'applicazione di tecniche e metodi di *lean manufacturing*).

I primi due Comitati sono composti da 24 rappresentanti (12 di parte aziendale e 4 per ogni organizzazione sindacale) e si riuniscono di norma una volta ogni 3 mesi. Il Comitato sul monitoraggio dei processi industriali a livello di sito è, invece, composto, oltre che da responsabili aziendali, anche da 3 componenti di parte sindacale per i siti fino a 600 dipendenti, e 6 rappresentanti sindacali per i siti con oltre 600 dipendenti. Tale Comitato si riunisce, di regola, due volte l'anno e comunque in presenza di motivazioni obiettive su richiesta di una delle due parti.

Viene infine prevista, coerentemente alla riconducibilità di Leonardo alla definizione di “impresa di dimensioni comunitarie”, l'istituzione di un Comitato aziendale europeo, con l'obiettivo di migliorare il diritto all'informazione e consultazione dei lavoratori all'interno del gruppo.

Negoziazione

L'accordo integrativo definisce specificamente a quale livello talune materie possono essere contrattate. In particolare, a livello centrale sono discusse e negoziate questioni concernenti i diritti sindacali, le relazioni industriali, i trattamenti economici, l'architettura generale e il valore teorico dei premi di risultato, le politiche di *welfare*, le iniziative di formazione e di salute e sicurezza. A livello di divisione o azienda sono, invece,

trattate questioni relative alla flessibilità d'orario, a indicatori specifici dei premi di risultato, e alle iniziative di formazione e salute e sicurezza attivate in queste precise sedi. A livello di sito, infine, sono oggetto di negoziazione materie organizzative ed economiche strettamente connesse a questo livello.

Al fine di assicurare il raccordo e il coordinamento tra i diversi livelli negoziali, le parti convengono di istituire un organismo nazionale di coordinamento dei livelli negoziali, composto di norma dagli HR Corporate e HR Divisione (lato azienda) e un rappresentante per ogni organizzazione sindacale (lato lavoratore), con il duplice compito di ratifica degli accordi sindacali a livello di sito, validando l'adozione di nuovi trattamenti economici e normativi e l'introduzione di modifiche tecniche e organizzative, e di intervento diretto in fase negoziale, laddove in sede locale emergano complessità tali da precludere il raggiungimento di un'intesa.

Obbligo di riservatezza e procedura di raffreddamento

Con l'accordo sottoscritto lo scorso 1° agosto, le organizzazioni sindacali si impegnano all'utilizzo delle informazioni ricevute nei processi di interlocuzione con l'azienda, nei soli limiti e ai soli scopi previsti dall'accordo, nonché alla riservatezza e alla non diffusione delle informazioni c.d. *price sensitive* e delle informazioni societarie riservate. Infine, allo scopo di prevenire, esaminare e risolvere eventuali conflitti collettivi, le parti concordano di adottare, a livello centrale, di divisione e di sito, una procedura di raffreddamento, che potrà essere attivata entro 3 giorni dalla richiesta di incontro formulata espressamente da una delle due parti e consisterà nell'impegno a non fare ricorso, per un certo periodo di tempo (2 giorni a livello di sito e 4 giorni a livello di divisione/azienda e a livello centrale), ad azioni unilaterali sulle materie oggetto del confronto.

Caso 2 – La partecipazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti in Luxottica

Il 21 giugno 2019, Luxottica, azienda leader nel settore dell'occhialeria, ha siglato con il Coordinamento sindacale, costituito dalle organizzazioni di categoria Filctem-Cgil, Femca-Cisl e Uiltec-Uil, e con

le RSU del gruppo il nuovo accordo integrativo aziendale valido fino al 2022.

Il contratto integrativo è passato alla cronaca per un aspetto in particolare: l'assunzione a tempo indeterminato di 1.150 lavoratori somministrati, numero poi aumentato nei mesi successivi alla sottoscrizione dell'accordo, arrivando alla stabilizzazione di 1.251 lavoratori. Si tratta di un elemento che, in un periodo di volatilità dei mercati e scarsa crescita economica, appare certamente in controtendenza, ma che non deve essere inteso come esaustivo della portata innovativa dell'integrativo. Sono piuttosto lo spirito collaborativo tra le parti e la maturità del confronto sindacale ad animare davvero questa intesa e a spiegarne i tanti contenuti di rilievo dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro e della gestione delle risorse umane (con l'introduzione, tra le varie misure, del c.d. part-time incentivato sperimentale e la predisposizione di numerose iniziative di formazione, welfare e conciliazione).

Non a caso, all'interno del nuovo contratto integrativo, assume un ruolo determinante la partecipazione dei lavoratori alla vita aziendale, che viene declinata in partecipazione di alto livello e partecipazione diretta e organizzativa. Per via del processo di fusione che sta avvenendo tra Luxottica ed Essilor, diretto a creare un modello di business verticalmente integrato che contenga sia la produzione delle montature che quella delle lenti oftalmiche, viene infatti ritenuta necessaria una condivisione con i lavoratori delle informazioni relative alla gestione aziendale.

Partecipazione di alto livello

Al centro della prima forma di partecipazione vi è il Comitato di partecipazione di alto livello, composto dai rappresentanti della direzione aziendale e da 3 rappresentanti delle organizzazioni sindacali di categoria. Le riunioni del Comitato sono convocate in caso di problematiche nel processo di integrazione dei sistemi Luxottica ed Essilor oppure su richiesta di una delle parti. I rappresentanti sindacali coinvolti potranno esprimere un parere non vincolante sui temi oggetto di confronto e sono tenuti alla riservatezza delle informazioni condivise.

Ulteriori pilastri del sistema di partecipazione di alto livello sono il Comitato aziendale europeo del gruppo Luxottica, di cui si concorda la costituzione, al fine di estendere il processo di informazioni e consulta-

zione a tutti i lavoratori europei del gruppo, e il piano di azionariato diffuso, la cui introduzione è pensata per offrire ai dipendenti la possibilità di acquistare in modo volontario e a condizioni agevolate azioni Essilor-Luxottica, partecipando anche in qualità di azionisti e beneficiando in via diretta dei risultati ottenuti dal gruppo.

Partecipazione diretta e organizzativa

Le parti, ritenendo opportuno organizzare le relazioni industriali in modo sinergico, proattivo e moderno, predispongono l'attivazione di gruppi di partecipazione ai processi organizzativi, con compiti di analisi e formulazione di suggerimenti e proposte.

In primo luogo, vengono introdotti "team sperimentali per il miglioramento continuo di reparto", composti da un rappresentante della produzione, uno della qualità, da un tecnologo e da 3 operatori scelti direttamente dai lavoratori dei reparti interessati. Le parti auspicano una rotazione tra i lavoratori che parteciperanno ai team. Questi ultimi sono pensati come uno strumento snello, rapido e informale, con il compito di lavorare su tematiche di ordine pratico, proponendo alla direzione aziendale e alle RSU suggerimenti tecnici e organizzativi che possano innescare un miglioramento continuo tangibile all'interno dei singoli reparti.

In secondo luogo, è previsto un Comitato organizzazione e orario di lavoro, composto da rappresentanti della direzione e dalle RSU indicate dalle strutture territoriali delle singole organizzazioni sindacali. Il ruolo del Comitato è quello di affrontare problematiche e necessità relative all'orario di lavoro, all'organizzazione del lavoro (inclusi anche gli impatti ergonomici dell'introduzione di nuove tecnologie) e ai premi di risultato di stabilimento. Il Comitato si riunisce normalmente con cadenza annuale, salvo casi di particolare urgenza, mentre ogni trimestre si svolgono incontri di verifica dell'andamento dei premi di stabilimento. I lavori delle riunioni del Comitato si concludono con la presentazione di proposte all'azienda, la quale si impegna a fornire il proprio riscontro nell'arco di una settimana o, nell'eventualità di problematiche particolarmente complesse, entro la riunione periodica successiva. Le attività del Comitato vengono precedute da uno specifico percorso formativo per tutti i componenti.

Caso 3 – L'Osservatorio paritetico aziendale di GSK Vaccines

In data 9 gennaio 2019 si è concluso il confronto che ha portato alla firma di un accordo per la gestione delle diverse tipologie contrattuali in GSK Vaccines, azienda biotecnologica del gruppo GSK (GlaxoSmith-Kline), che ricerca, sviluppa, produce e distribuisce vaccini in Italia.

Con l'accordo, le parti intendono conciliare la sostenibilità del lavoro e la competitività aziendale, attraverso una razionale ed equanime flessibilità nell'utilizzo delle risorse. Nell'intesa, infatti, il contratto a tempo indeterminato è riconosciuto come lo strumento prevalente e privilegiato da applicare nella programmazione dei piani di assunzione, a cui tuttavia, al fine di rispondere alle esigenze di flessibilità del mercato e garantire elevati standard di competitività, è necessario affiancare altre tipologie contrattuali, come la somministrazione a tempo indeterminato e a termine e il contratto a tempo determinato, che vengono regolate rispetto ai limiti percentuali e alle prospettive di stabilizzazione.

Particolare interesse suscita, all'interno dell'accordo, l'istituzione di un Osservatorio aziendale, bilaterale e paritetico, con il compito di monitorare quanto disposto rispetto all'organizzazione del lavoro e alla gestione delle diverse tipologie contrattuali e più in generale, di gestire, in uno spirito di confronto positivo e costruttivo, le sfide poste all'azienda sul piano della produttività e competitività. L'Osservatorio sarà composto da 3 rappresentanti della RSU (uno per sigla sindacale) e 3 delegati aziendali e si riunirà con frequenza trimestrale.

L'introduzione di questo Osservatorio è in linea con quanto previsto dal CCNL per l'industria chimica all'articolo 46, laddove si prevede, per le imprese che impiegano almeno 50 lavoratori e per i gruppi industriali, la costituzione di Osservatori aziendali, di natura non negoziale, quali ambiti per dare attuazione al diritto all'informazione e alla consultazione dei lavoratori, in merito a materie come l'andamento economico e occupazionale e le tipologie di rapporti di lavoro. Coerentemente con le disposizioni a livello nazionale, quindi, l'Osservatorio istituito in GSK Vaccines svolgerà attività di dialogo e monitoraggio al fine di correggere eventuali comportamenti non conformi al percorso tracciato nell'accordo, specialmente alla luce della particolare fase di transizione che dovrà portare, nel corso del biennio 2019-2020, al rilancio energetico degli insediamenti GSK a Siena e Rosia. Come stabilito dal CCNL, infat-

ti, questi Osservatori possono costituire un luogo privilegiato di confronto e analisi sugli effetti occupazionali e organizzativi delle innovazioni tecnologiche e delle ristrutturazioni eventualmente introdotte a livello aziendale.

Le istanze e gli orientamenti che saranno promossi nell'Osservatorio aziendale di GSK Vaccines saranno poi trasmessi e vagliati nell'ambito dell'incontro annuale del Comitato per lo scenario economico aziendale: organismo anch'esso previsto dal contratto nazionale di settore, per l'analisi e la comprensione della strategia e degli obiettivi aziendali.

L'intento, manifestato dalle parti in questa intesa, è quello di bilanciare le esigenze di flessibilità dell'azienda, dovute alle particolari condizioni del mercato di riferimento, con processi formalizzati di informazione e consultazione dei rappresentanti dei lavoratori che, tramite la costituzione di un Osservatorio aziendale, potranno essere direttamente coinvolti nel monitoraggio delle soluzioni già concordate e nella gestione di eventuali nuove sfide.

3. Sviluppo professionale e inquadramento

Come illustra il grafico sottostante, diversi contratti collettivi aziendali sottoscritti nel 2019 affrontano il tema della formazione e dello sviluppo professionale dei lavoratori principalmente, come vedremo meglio nei paragrafi successivi, per far fronte a nuovi fabbisogni di competenze tecniche e trasversali dettati dall'introduzione di nuove tecnologie e nuovi assetti organizzativi. Da questo punto di vista, acquisiscono particolare importanza anche le modalità contrattate di valutazione della professionalità dei lavoratori. Di minor incidenza sono le intese che trattano modifiche alle mansioni e ai sistemi di classificazione. Con riferimento a quest'ultimo aspetto, oltre a disposizioni relative a possibili passaggi a livelli o categorie di inquadramento superiori, si riscontrano clausole concernenti l'individuazione di nuovi ruoli e profili organizzativi e la loro riconduzione ai sistemi di classificazione previsti dai CCNL.

Grafico 8 – Disposizioni in materia di classificazione del lavoro, mansioni e sviluppo professionale (%)



Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

3.1. Formazione continua dei lavoratori

Sono molti gli accordi collettivi aziendali che nel 2019 hanno affrontato il tema della formazione dei lavoratori. Principalmente, sono stati espressi impegni verso attività formative che rispondano alla necessità di nuove competenze tecniche e trasversali dei lavoratori, soprattutto alla luce dell'introduzione di tecnologie digitali e rinnovati assetti organizzativi che richiedono sempre più polivalenza e polifunzionalità alle risorse. Non manca comunque anche l'attenzione verso il personale in *smart working*, a cui sono destinati moduli formativi sui rischi relativi alla salute e sicurezza derivanti da questa particolare modalità di svolgimento della prestazione lavorativa. Anche l'occupabilità e il bisogno di contrastare l'obsolescenza professionale motivano alcune azioni formative, che nel caso di Sara Assicurazioni sono prioritariamente dirette al personale adulto, con un basso livello di istruzione, una certa anzianità di servizio e con famiglia e figli a carico. Tra i percorsi di formazione più originali e meno frequenti offerti alla generalità dei lavoratori, spiccano quelli relativi alla contrattazione di secondo livello (Merck Serono), alla Costituzione italiana e ai diritti sociali (Ducati e Lamborghini), alla conduzione di uno stile di vita sano (Ecornaturasi) e al primo soccorso (Lamborghini).

Tra i principali attori aziendali nell'analisi dei fabbisogni formativi, nella pianificazione delle attività e nella valutazione della formazione erogata, emergono i c.d. delegati alla formazione: figura prevista soprattutto nelle aziende del settore chimico-farmaceutico, ma in qualche modo as-

similabile al “referente RSU per la formazione”, menzionato in alcuni accordi del metalmeccanico. Un ruolo importante è altresì svolto dagli organismi e dalle Commissioni bilaterali a livello aziendale o di gruppo (come nel caso di Capgemini) e, più in generale, sono molte le intese che prevedono, sul tema della formazione, una procedura di dialogo e confronto continuo tra azienda e rappresentanze.

Con riferimento alla raccolta dei fabbisogni formativi, emerge l'impiego di strumenti informatici (come in Sky Italia) ma anche più semplicemente la conduzione di interviste con i lavoratori (come in Ecornaturasi). Al termine del percorso formativo, i contratti aziendali promuovono una tracciabilità delle attività svolte attraverso moduli di attestazione individuali, *curriculum vitae* e libretti formativi.

Tra le modalità più utilizzate nell'erogazione della formazione, vi sono il *training on the job*, la *job rotation*, l'*e-learning* e le *Academy* aziendali (come in Gefran, LyondellBasell e Rodacciai). Frequente è il riferimento al finanziamento delle attività formative attraverso fondi interprofessionali per la formazione continua.

Nel settore metalmeccanico, infine, alcuni accordi prevedono che le 24 ore di formazione soggettiva obbligatoria *ex* CCNL, se non erogate nel triennio di riferimento, possano essere trasferite al triennio successivo.

Caso 4 – Un'agenda per il futuro del lavoro e lo sviluppo del capitale umano in Unilever

Si chiama *Agenda per lo sviluppo del capitale umano nell'Industria 4.0* l'accordo siglato il 13 settembre 2019 da Unilever e le principali OO.SS. di categoria (Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-Uil). La multinazionale anglo-olandese, leader in Italia nel settore alimentare per diverso tempo al primo posto nella classifica di Gartner (società di consulenza strategica) per la digitalizzazione della sua *supply chain*, ha voluto dedicare un apposito protocollo di intesa con i sindacati al tema cruciale della formazione dei lavoratori alla luce dell'impatto di Industria 4.0.

L'Agenda delinea quattro principali direttrici di azione: coniugare (declinandole nelle realtà produttive in transizione tecnologica) flessibilità organizzativa e sicurezza sociale; predisporre programmi di apprendimento che coinvolgano la totalità dei lavoratori; modulare i progetti in

base all'età delle persone coinvolte; costruire alleanze strategiche sul territorio con istituzioni e altre aziende.

In particolare, le parti stabiliscono un programma di qualificazione professionale che si articolerà, in tutti i siti e sedi coinvolte, in tre distinte fasi. Innanzitutto, verrà individuata in ciascun luogo di lavoro l'eventuale necessità di un programma di sviluppo e/o aggiornamento delle competenze degli addetti. Successivamente, e nell'arco di 24 mesi, si definiranno gli effetti dei potenziali cambiamenti sulle posizioni organizzative e sul contenuto del lavoro. Infine, si realizzerà, ove necessario, la formazione specifica per permettere ai lavoratori di conseguire le competenze necessarie a svolgere i ruoli che il futuro prossimo richiederà o comunque di raggiungere un determinato livello di "occupabilità" anche alla luce delle opportunità offerte a livello locale.

L'Agenda verrà avviata, in via sperimentale, attraverso progetti pilota in due siti. Il primo avrà luogo nella sede Unilever di Roma, con l'obiettivo di una riorganizzazione "agile" e flessibile dei ruoli e figure professionali. Il secondo progetto si svilupperà all'interno dello stabilimento industriale di Caivano (Napoli) con l'obiettivo di trasformare il sito in una Fabbrica digitale fondata sui principi di affidabilità, agilità e produttività. All'interno della fase pilota, i team di lavoro mapperanno le competenze attualmente esistenti tra i dipendenti, studieranno le potenziali evoluzioni e ne valuteranno gli impatti organizzativi, allo scopo di salvaguardare il benessere organizzativo. I team di lavoro saranno interfunzionali e si dedicheranno alla definizione della proposta di azione da implementare. Ciascun sito coinvolto avrà altresì una Commissione paritetica di studio (composta da tecnici aziendali di Unilever e da una RSU per ciascuna organizzazione sindacale firmataria), con il compito di analizzare i fabbisogni territoriali e di condividere gli strumenti da utilizzare per la gestione delle nuove esigenze organizzative. Il tutto sarà poi monitorato e valutato a livello nazionale da un'unica "cabina di regia" appositamente istituita e composta da un rappresentante per ciascuna delle organizzazioni sindacali firmatarie e dall'azienda.

Ulteriori dettagli relativi alla composizione dei team di lavoro internazionali e alle modalità concrete attraverso cui i team, la Commissione e la cabina di regia interloquiranno verranno sviluppati successivamente in occasione della definizione dei progetti pilota.

Le tempistiche previste dall'accordo sono particolarmente stringenti: una volta informate adeguatamente le RSU dei siti coinvolti e definiti i componenti rispettivamente della Commissione e della cabina di regia, si procederà alla fase di design dei progetti pilota attraverso apposite convocazioni della Commissione paritetica. L'obiettivo è presentare per fine dicembre l'esito dei progetti e la proposta di un piano di azione in modo da implementare i programmi condivisi già da gennaio 2020.

L'accordo firmato da Unilever si propone quindi di anticipare e gestire la transizione tecnologica già presente in moltissime realtà produttive, attraverso investimenti sul piano organizzativo e della formazione delle persone. La scelta strategica che sta al cuore dell'Agenda condivisa tra sindacati e azienda, consiste nell'adottare politiche di sostegno e tutela per i lavoratori del gruppo fondate sul loro arricchimento professionale. Se in numerosi casi aziendali l'approccio di fronte all'innovazione è stato definito di tipo sequenziale, per cui la messa a punto del progetto tecnico precedeva la definizione dell'organizzazione deputata a riceverlo, la novità dell'accordo Unilever pare invece consistere in uno sforzo di progettazione preventiva dell'ambiente organizzativo, perché possa accogliere le nuove tecnologie salvaguardando e valorizzando il lavoro delle persone. Ed è proprio sui temi della formazione e riqualificazione professionale che le parti sociali stanno lavorando anche nell'ambito del negoziato per il rinnovo del CCNL dell'industria alimentare.

Caso 5 – La Commissione paritetica nazionale sulla formazione professionale in Capgemini

Il 17 dicembre 2019 è stato sottoscritto, da parte delle società del gruppo Capgemini, con l'assistenza di Unindustria Roma, da un lato, e delle RSU delle unità produttive e delle organizzazioni territoriali e nazionali Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil e Fismic Confsal, dall'altro, il nuovo accordo integrativo aziendale, valido per il quadriennio 2020-2023. L'intesa si inserisce in un contesto particolarmente sfidante per uno dei gruppi leader nel settore della consulenza informatica. Il mercato, caratterizzato da grande competitività, ha indotto Capgemini a perseguire recuperi di produttività, redditività ed efficienza organizzativa. Nelle premesse all'accordo, le parti, ritenendo il personale di Capgemini l'asset più importante nel raggiungimento di questi obiettivi, si impegnano a garan-

tire un miglior equilibrio tra vita privata e lavorativa, la tutela della salute dei dipendenti e l'aggiornamento continuo delle loro competenze. Tutti questi elementi sono ripresi nel testo dell'intesa, dove sono dettagliati e declinati in relazione alle specificità organizzative aziendali.

Con particolare riferimento alla formazione professionale, l'intesa sottolinea l'importanza del tema quale strumento fondamentale per rispondere alle esigenze di aggiornamento, rafforzamento e riqualificazione continua delle competenze, con il duplice obiettivo di affrontare le pressioni competitive e tutelare il lavoratore all'interno del mercato e in ragione dell'allungamento della vita professionale. Allo scopo di facilitare l'interlocuzione tra azienda e rappresentanze sindacali su questi temi, è istituita una Commissione paritetica nazionale di gruppo, composta da 4 rappresentanti per parte aziendale e 10 del coordinamento delle RSU, eventualmente assistiti dalle organizzazioni sindacali e datoriali nonché da esperti esterni. La Commissione paritetica costituirà la colonna portante della formazione professionale in Capgemini e avrà il compito di: individuare i fabbisogni formativi dei dipendenti, in relazione alle evoluzioni tecnologiche e di mercato; proporre e valutare le iniziative formative per i lavoratori, per gli stessi componenti della Commissione e per la RSU e la direzione aziendale, al fine di accrescere la cultura di relazioni industriali partecipative; gestire l'attivazione dei piani formativi per l'accesso alle risorse dei fondi interprofessionali; monitorare e verificare il numero di percorsi di formazione continua attivati e il rispetto del diritto soggettivo alla formazione, sancito dall'ultimo rinnovo del CCNL.

3.2. Ruoli professionali e inquadramenti nei moderni contesti organizzativi

Oltre alla valutazione e predisposizione, generalmente di concerto con le rappresentanze sindacali, di passaggi a livelli superiori di inquadramento per alcuni lavoratori, la contrattazione aziendale del 2019 si trova prevalentemente ad affrontare la questione dell'identificazione di nuovi ruoli organizzativi e professionalità e del relativo riconoscimento formale e sostanziale, grazie a una loro riconduzione ai livelli di inquadramento previsti dai CCNL di settore (come avviene in Tenaris). In particolare, l'attenzione a queste dinamiche è giustificata non solo

dall'emersione di figure professionali inedite (come nel caso dei *riders*) ma soprattutto da importanti cambiamenti all'organizzazione del lavoro che stanno interessando anche realtà produttive tradizionali, verso una riduzione dei livelli gerarchici, un incremento del lavoro in team e per processi e una valorizzazione della polivalenza e polifunzionalità del personale. Non a caso, ai lavoratori che acquisiscono competenze per coprire diverse posizioni e aree aziendali vengono spesso riconosciuti elementi retributivi aggiuntivi o indennità (come in DB Cargo e Eataly Distribuzione).

Particolarmente delicati, proprio alla luce di questi cambiamenti, sono quindi i processi di valutazione della professionalità espressa dai lavoratori (dal punto di vista sia tecnico sia relazionale e comportamentale), che possono determinare avanzamenti di carriera e motivare l'erogazione di specifiche attività formative, come avviene in Manfrotto e Olon.

Caso 6 – Classificazione dei ruoli e gestione dei percorsi di carriera in un'azienda chimica italiana

In data 24 luglio 2019, è stato siglato un accordo integrativo tra un'azienda operante nella produzione e commercializzazione di pitture e vernici e le rispettive rappresentanze sindacali, con lo scopo di fornire strumenti gestionali che permettano di cogliere le specificità presenti in azienda e articolare i percorsi interni di carriera, che saranno frutto dell'impegno di ciascun lavoratore, delle diverse esperienze acquisite e dei livelli di maturità professionale. L'accordo collettivo è l'esito del lavoro condotto nel quadriennio precedente (2015-2018) da due gruppi di lavoro paritetici, che hanno analizzato i profili aziendali in essere rapportandoli a quanto previsto dal CCNL di riferimento.

In particolare, con l'accordo sottoscritto, le parti individuano, per il personale operativo dell'area produttiva di stabilimento, 24 ruoli aziendali, ciascuno graduato secondo una crescita professionale articolata sulla base di 4 livelli: inserimento/apprendistato (relativo ad una risorsa da poco entrata in azienda, che sta acquisendo le conoscenze e capacità necessarie a svolgere le attività nel suo campo); generico (relativo ad una risorsa in possesso di conoscenze acquisite attraverso un insegnamento limitato e un addestramento specifico, con una autonomia vincolata alle istruzioni di procedure e processi standardizzati); specialista (riferito ad

una risorsa dotata di una perfetta conoscenza dei mezzi di lavoro e della massima padronanza delle metodologie); e polivalente (riferito ad una risorsa in grado di coprire ruoli complessi, caratterizzati da autonomia decisionale e da responsabilità nelle scelte degli interventi da mettere in atto).

In relazione al proprio livello di crescita professionale, ogni ruolo aziendale è associato ad una o più posizioni organizzative, tra quelle previste dal CCNL, partendo dalla posizione organizzativa 4 della categoria E, per diversi operatori in inserimento o apprendistato, fino alla posizione 1 della categoria D, per la gran parte degli operatori “polivalenti”. Ogni operatore ha la possibilità di percorrere tutti e quattro gli step di sviluppo di carriera, associati a diversi livelli previsti dal CCNL.

La valutazione del profilo del lavoratore è demandata al responsabile aziendale di riferimento, ma il riconoscimento economico della polifunzionalità, relativa alla capacità del dipendente di coprire ruoli diversi per far fronte alle necessità aziendali, e delle attività di *training on the job* è oggetto di confronto tra le parti durante il rinnovo del premio di risultato.

Anche le dinamiche di crescita e di sviluppo di carriera del personale degli uffici (quadri e impiegati), per i quali si individuano 46 ruoli aziendali, sono sviluppate secondo 4 livelli: inserimento/apprendistato (relativo ad una risorsa da poco entrata in azienda, che sta acquisendo le conoscenze e capacità necessarie a svolgere le attività nel suo campo), d'ordine (riferito ad una risorsa in possesso di conoscenze generali e tecniche di base e dotata di responsabilità delle scelte, volte ad assicurare la conformità del risultato alla prestazione), specialista (relativo ad una risorsa in possesso di competenze specialistiche diversificate, oltre a conoscenze generali e tecniche, e che opera in condizioni di autonomia gestionale), direttivo (riferito ad una risorsa con responsabilità di attività, che comportano impatti economici e organizzativi e con funzione di guida, coordinamento e controllo del proprio staff). Ogni ruolo aziendale, sulla base dello specifico livello di crescita professionale, è connesso a una diversa categoria contrattuale, partendo dalla E riscontrabile tra i profili di inserimento o d'ordine, fino alla A per qualche profilo specialista e direttivo. Nel caso del personale degli uffici, vengono generalmente previsti da due a tre step di crescita, associati a diverse categorie del CCNL.

Di rilievo, infine, è il fatto che il contratto aziendale offre ai lavoratori diverse possibilità di crescita trasversale, *in primis* attraverso un sistema di *job posting* e la conseguente mobilità interna del personale, in secondo luogo anche grazie a percorsi formativi organizzati dall'*Academy* aziendale.

Caso 7 – Inquadramento, orario di lavoro e retribuzione dei *riders* di La Consegna

L'accordo-quadro siglato il 10 maggio 2019 dall'azienda La Consegna insieme alle associazioni Filt-Cgil, Fit-Cisl e Uiltrasporti territorialmente competenti per la Provincia di Firenze e la Regione Toscana, viene a occupare uno spazio di negoziazione espressamente definito dall'accordo nazionale 18 luglio 2018, accordo stipulato fra le organizzazioni sindacali e le associazioni datoriali sottoscrittrici del CCNL Logistica, trasporto merci e spedizioni 3 dicembre 2017.

L'accordo nazionale citato, infatti, introduce una disciplina specifica per i c.d. *riders*, lavoratori adibiti alla distribuzione urbana di merci con mezzi quali cicli, ciclomotori e motocicli, anche attraverso l'impiego di tecnologie innovative, pur lasciando alla contrattazione di secondo livello la definizione di disposizioni specifiche coerentemente con le diverse articolazioni urbane ed esigenze aziendali.

L'accordo sperimentale de La Consegna si applica dapprima alla Provincia di Firenze e successivamente potrà essere esteso a tutta la Regione Toscana, per le aziende che operano nel settore. L'intesa scaturisce dalla volontà delle parti di riconoscere ai *riders*, anche alla luce di alcune pronunce giurisprudenziali (sentenza n. 778 del 7 maggio 2018 del Tribunale di Torino, sentenza n. 1853 del 10 settembre 2018 del Tribunale di Milano, sentenza n. 26 del 4 febbraio 2019 della Corte d'Appello di Torino), il medesimo trattamento economico e normativo previsto per i lavoratori subordinati e, in particolare, di dettare una specifica disciplina dell'orario di lavoro che coniughi esigenze aziendali con le necessità di tutela dei lavoratori.

A tal proposito è ribadita, ai sensi dell'accordo nazionale, la assimilazione dei *riders* al personale viaggiante impiegato in mansioni discontinue e il cui tempo di lavoro effettivo non coincide con i tempi di presenza in ragione di oggettivi vincoli organizzativi. L'intesa aziendale definisce

L'orario di lavoro come il tempo dedicato a tutte le operazioni di trasporto del prodotto, dal ritiro alla guida, fino alla consegna. L'orario normale di lavoro è quindi stabilito in 39 ore settimanali (conguagliabili in 3 mesi); queste ore possono articolarsi, nell'arco della settimana, in massimo 6 giorni e, su base giornaliera, in uno o più "nastri lavorativi" (coincidenti, ad esempio, con la fascia meridiana del pranzo e quella serale della cena) per un massimo di 8 ore di lavoro ordinario. Considerando, poi, pure le prestazioni straordinarie eventualmente richieste dall'azienda, il singolo lavoratore comunque non può superare le 48 ore settimanali di prestazione.

In riferimento ai momenti non già di effettivi ritiro, trasporto e consegna dei prodotti, ma di attesa della richiesta della prestazione (momenti – appunto – inevitabili, viste le caratteristiche organizzative connesse all'attività dei *riders*), si decide che la persona non abbia alcun obbligo di permanenza all'interno dei locali aziendali; tuttavia, egli ha comunque da rendersi disponibile alla ripresa *stricto sensu* del lavoro non appena gliene sia comunicata l'esigenza. All'interno del contratto individuale di lavoro, occorrerà indicare l'orario di lavoro, che dovrà essere di almeno 10 ore settimanali e un orario di disponibilità di almeno 6 ore settimanali, mentre la distribuzione dell'orario di lavoro effettivo e delle disponibilità dovrà essere concordata settimanalmente tra le parti.

La fondamentale distinzione fra tempo di effettivo lavoro e tempo di disponibilità al lavoro ha interrogato le parti dell'accordo sperimentale circa le modalità per un'equa remunerazione del *riders*. Il risultato della trattativa consiste nel riconoscimento, per il lavoratore, di un'indennità oraria di disponibilità di 60 centesimi di euro, la quale, però, viene persa qualora il ciclo-fattorino risponda negativamente alla chiamata ricevuta.

Per calcolare l'entità del tempo effettivo di lavoro, si distinguono tre differenti aree (area 1, area 2, area 3) cui si associano differenti tempi standard per la consegna del prodotto. Dette aree si differenziano in ragione della distanza del luogo di arrivo rispetto al punto di ritiro della merce (raggio di 2 km, fra i 2 e i 5 km, fra i 5 e gli 8 km); la distanza, peraltro, è calcolata non tanto tracciandosi un segmento retto fra partenza e destinazione, ma essendo considerati gli ostacoli fisici oltre al particolare sviluppo del collegamento stradale. All'area 1 si associa un tempo di percorrenza standard di 7 minuti a consegna, all'area 2 di 12 minuti e all'area 3 di 20 minuti. Tali associazioni, invero, sono fondamentali, perché ser-

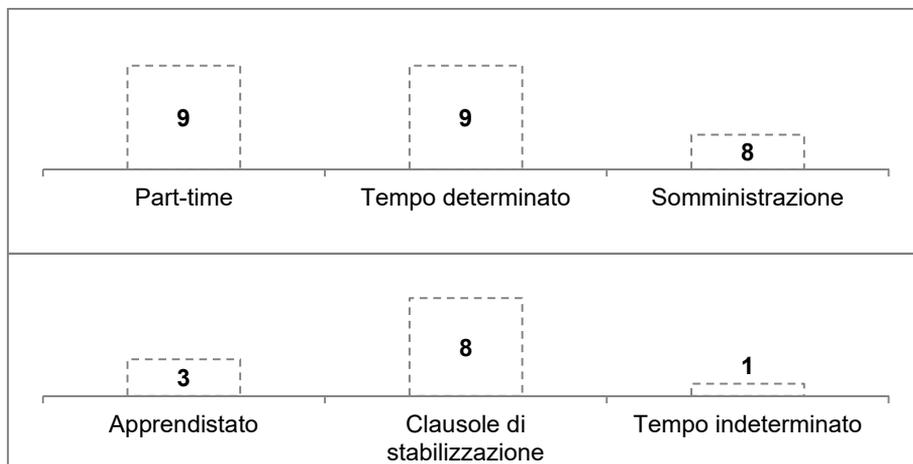
vono ai fini del calcolo del tempo di effettivo lavoro, l'estensione del quale, a sua volta, è funzionale a determinare la retribuzione spettante al *rider* su base tabellare.

Infine, l'accordo-quadro La Consegna prevede un rimborso spese nel caso in cui il lavoratore utilizzi un mezzo di proprietà, un eventuale rimborso per l'impiego dell'applicazione lavorativa installata sul proprio smartphone e un premio di risultato mensile.

4. Mercato del lavoro

La contrattazione aziendale del 2019 appare essenzialmente orientata ad estendere la durata e le possibilità di ricorso a rapporti di lavoro a termine, dopo l'entrata in vigore del c.d. decreto dignità. La contestuale presenza, tuttavia, di diritti di precedenza per i lavoratori a termine nelle assunzioni a tempo indeterminato e di clausole concernenti possibili stabilizzazioni, lascia intendere l'importanza per gli attori negoziali della continuità occupazionale nei luoghi di lavoro. Sono diverse le intese che riconoscono, infatti, come forma prevalente di lavoro il contratto a tempo indeterminato (come nel caso di Da-Tor).

Tra le modalità di inserimento di nuovo personale, comunque, il contratto a termine è particolarmente utilizzato. Alle giovani generazioni sono altresì proposti tirocini, percorsi di alternanza scuola-lavoro e di apprendistato. Spiccano, nell'insieme di accordi analizzati, quelle disposizioni relative all'inserimento di lavoratori con disabilità (come nel caso di Johnson & Johnson Medical) o al reinserimento lavorativo di persone scarsamente autonome (come avviene in Lamborghini nell'ambito del progetto *Insieme per il lavoro* nato dalla collaborazione tra il Comune di Bologna, la Città Metropolitana di Bologna, l'Arcidiocesi di Bologna e con il partenariato di Cgil, Cisl e Uil).

Grafico 9 – Disciplina delle tipologie contrattuali (%)

Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

Anche il contratto a tempo parziale è sovente oggetto di negoziazione a livello aziendale, soprattutto al fine di introdurre possibili variazioni e flessibilità orarie (come nel caso di Sanpellegrino precedentemente descritto).

Infine, sono riscontrabili alcune intese che facendo fronte a importanti riorganizzazioni, si trovano a gestire tanto programmi di formazione e ricollocazione interna quanto percorsi di uscita anticipata dal lavoro.

4.1. Diverse generazioni al lavoro

Quella della convivenza di diverse generazioni al lavoro è una condizione sperimentata in moltissimi contesti aziendali. Ne è prova anche la contrattazione aziendale del 2019, che oltre a promuovere il contratto di apprendistato (non solo professionalizzante e di alta formazione ma anche di primo livello come in Ecornaturasi), i tirocini e i percorsi di alternanza scuola-lavoro (con specifico impegno delle imprese ad impedirne un uso distorto e valorizzarne il carattere formativo) come canali di inserimento privilegiati, affrontano il tema della gestione del personale più anziano. Nello specifico, vengono avviati studi, anche nell'ambito di

gruppi di lavoro paritetici, per approfondire le problematiche lavorative connesse all'età e valutare eventuali soluzioni organizzative. Da questo punto di vista, è vagliata in alcuni accordi dell'industria metalmeccanica l'opportunità di accumulazione di ferie e PAR per l'uscita anticipata dal lavoro, nell'ambito dell'istituto della banca del tempo previsto dal CCNL di categoria. Negli accordi Gefran e Mallinkrodt sono poi regolati specifici percorsi di staffetta generazionale, in base ai quali ai lavoratori in procinto di raggiungere l'età pensionabile è concessa la trasformazione del contratto di lavoro in part-time, a fronte dell'inserimento di giovani lavoratori (anche con contratti di apprendistato), verso i quali verranno erogate iniziative di *mentoring*.

Caso 8 – Un programma di staffetta generazionale in Gefran

Gefran, multinazionale italiana specializzata nella progettazione e produzione di sistemi, sensori e componenti per l'automazione e il controllo dei processi industriali, ha firmato il 26 novembre 2019 con la RSU e le organizzazioni sindacali territoriali Fim-Cisl e Fiom-Cgil, l'accordo integrativo aziendale per il triennio 2020-2022.

All'interno dell'accordo, le parti, con l'intento di incentivare il coinvolgimento e l'inserimento dei giovani in azienda e migliorare la qualità del lavoro e di vita dei dipendenti *senior*, favorendo al contempo il consolidamento delle conoscenze, competenze e dei valori aziendali, introducono in via sperimentale un programma di staffetta generazionale.

Nel dettaglio, i lavoratori in prossimità del raggiungimento dei requisiti di accesso alla prestazione pensionistica, potranno avanzare richieste, per i 12 mesi antecedenti l'uscita dal lavoro, di trasformazione del contratto da tempo pieno a tempo parziale (a 25 o 30 ore settimanali): tali richieste potranno essere accettate dall'azienda, previa verifica dei presupposti tecnico-organizzativi e compatibilmente con la situazione economica, nel limite di 10 all'anno.

Nello stesso periodo, i dipendenti che vedranno ridursi il proprio orario di lavoro saranno affiancati da figure *junior*, che da essi dovranno ricevere un percorso di *mentoring*, atto non solo a sviluppare competenze e conoscenze tecniche, ma anche tutto quell'insieme di esperienze e valori aziendali, in un'ottica di continuità e di ricambio generazionale.

In caso di accoglimento della richiesta del lavoratore, il contratto di lavoro, la retribuzione e tutti gli istituti diretti, indiretti e differiti verranno di conseguenza riproporzionati alla nuova percentuale di lavoro e tra azienda e dipendente verrà sottoscritto un accordo di trasformazione del contratto di lavoro a tempo parziale, in sede sindacale, *ex* articolo 411 c.p.c. e articolo 2113 c.c. La validità dell'accordo sarà semestrale, rinnovabile di volta in volta, previa verifica del percorso di *mentoring*, fino al raggiungimento dei requisiti pensionistici.

L'elemento certamente incentivante è rappresentato dall'impegno dell'azienda, previa verifica di fattibilità con gli enti preposti, a garantire il costo della contribuzione volontaria per conto del lavoratore, al fine di raggiungere la contribuzione che gli spetterebbe in caso di mantenimento del contratto di lavoro a tempo pieno.

Gefran intende definire i dettagli del programma di staffetta generazionale, congiuntamente con le rappresentanze sindacali, all'interno di un apposito regolamento.

Caso 9 – La valorizzazione delle giovani generazioni in Versalis

L'8 ottobre 2019, presso la sede di Ferrara dell'azienda Versalis, società del gruppo Eni, è stato sottoscritto tra la delegazione aziendale e i membri della RSU, assistiti da Filctem-Cgil, Femca-Cisl e Uiltec-Uil, un accordo integrativo aziendale volto a valorizzare la formazione dei giovani laureati.

Già in premessa, le parti sottolineano la centralità delle politiche formative quale strumento fondamentale per coniugare lo sviluppo professionale della persona e la contestuale crescita dell'impresa. In tal senso, le parti si pongono l'obiettivo di valorizzare i giovani laureati di Versalis attraverso l'organizzazione dell'evento formativo *Giovani Versalis 2019*, finanziato da Fondimpresa e affidato all'Eni Corporate University. Tale iniziativa si realizza in 2 giornate per ciascuno dei 50 partecipanti coinvolti, per un totale, così, di 800 ore da erogare durante l'orario di lavoro.

Lo scopo di questa iniziativa è triplice: diffondere tra i giovani i valori e i messaggi dell'azienda; creare un'occasione di confronto tra i vertici aziendali e i giovani laureati riguardo ai temi di business e alle aspettative

di cambiamento; e, infine, offrire un'opportunità di integrazione tra i partecipanti.

Caso 10 – La banca del tempo come strumento di avvicinamento alla pensione in Baxi

Il 24 marzo 2019, Baxi, azienda multinazionale operante nel settore del riscaldamento, ha sottoscritto insieme alle rappresentanze sindacali, il rinnovo dell'integrativo aziendale. All'interno dell'intesa, particolare attenzione è stata riservata all'istituzione in via sperimentale di una banca del tempo, così come previsto dall'articolo 5, sezione quarta, titolo III del CCNL dell'industria metalmeccanica privata. In particolare, lo strumento è destinato ai lavoratori in forza a tempo indeterminato che si trovino in una condizione di avvicinamento alla pensione non superiore a 5 anni (limite massimo di accantonamento cumulativo annuo di 50.000 euro). L'intesa permette a tali lavoratori l'accantonamento annuale nella banca del tempo di un numero massimo di 64 ore tra PAR, ore di straordinario e ferie aggiuntive. La fruizione delle ore accantonate da parte dei dipendenti potrà avvenire continuativamente, previo accordo con la direzione aziendale, nel periodo immediatamente precedente alla pensione.

L'accesso al beneficio della banca del tempo dovrà essere richiesto per iscritto da ogni dipendente entro il 31 gennaio di ciascun anno. Peraltro, le parti, riconoscendo il particolare vincolo di destinazione delle ore accantonate, hanno convenuto che queste non potranno essere fruite in caso di attivazione di ammortizzatori sociali. Le modalità di utilizzo della banca del tempo saranno disciplinate in un apposito regolamento aziendale. Al termine della sperimentazione di durata biennale, le parti si riuniranno al fine di valutare la conferma o meno dell'istituto.

4.2. Riorganizzazioni aziendali tra mercati interni ed esterni del lavoro

Sono diverse le intese che, pur non dovendo far fronte a casi specifici, contemplano l'eventualità di esuberi a seguito di riorganizzazioni aziendali. All'interno di questi contratti, il riferimento è spesso all'obiettivo di garantire l'occupabilità del personale, soprattutto con ini-

ziative mirate di formazione e percorsi di ricollocazione interna dei lavoratori in esubero. Come già si è visto, spicca il caso dell'agenda per il futuro del lavoro in Unilever, che delinea attività di formazione e ricollocazione per i lavoratori, orientate a rispondere ai fabbisogni interni e subordinatamente, previa valutazione degli scenari di mercato locali, anche esterni alla realtà aziendale. Altri accordi (come Electrolux Italia ed Ericsson Telecomunicazione), invece, trovandosi a gestire situazioni di criticità più impellenti, prevedono percorsi di licenziamento collettivo, incentivi all'esodo e uscite anticipate dal lavoro per il personale in esubero, contestualmente a programmi di formazione e riqualificazione per i restanti lavoratori, che devono saper interagire con le nuove tecnologie digitali introdotte.

Caso 11 – Gestione delle eccedenze e rinnovamento delle competenze in Electrolux Italia

Il 19 giugno 2019, a Bologna, è stata sottoscritta l'ipotesi di accordo del gruppo Electrolux Italia, tra i vertici aziendali, assistiti da Assindustria Venetocentro, e le segreterie nazionali e territoriali di Fim-Cisl, Fiom-Cgil e Uilm-Uil, il coordinamento delle RSU e i delegati del sito di Susegana. Tale accordo nasce dall'esigenza di far fronte a un contesto in costante evoluzione, caratterizzato dalla crescita di nuovi produttori concorrenti, provenienti da Paesi emergenti, una continua riduzione dei prezzi, standard qualitativi sempre più elevati e nuove normative europee sugli elettrodomestici. Di fronte a tale situazione, emerge l'esigenza di un rilancio competitivo del sito di Susegana, in grado di conciliare una completa ristrutturazione dello stabilimento, con nuovi impianti e nuove modalità di lavoro, con un preciso processo di riorganizzazione, accompagnato da politiche di riqualificazione della forza lavoro impiegata.

Un primo passaggio importante in tale direzione riguarda l'organizzazione del lavoro. Per far fronte a un aumento della capacità produttiva dello stabilimento, dettato dai numerosi elementi di innovazione introdotti nelle linee di montaggio, le parti affermano che l'azienda potrà attivare una modulazione sull'orario di lavoro secondo lo schema 6 x 6 x 3, che prevede quindi 6 ore di lavoro per 6 giorni lavorativi su 3 turni, suddiviso su 17 turni settimanali. Un simile cambiamento dello schema orario, con la previsione di 36 ore medie settimanali di lavoro per

i lavoratori dei reparti interessati, comporta l'assorbimento delle riduzioni dell'orario di lavoro previste dal CCNL e un riproporzionamento di tutti gli istituti contrattuali al nuovo regime, senza che venga toccato, però, il riconoscimento della retribuzione mensile su 40 ore settimanali. Anche il regime delle pause viene modificato, con la previsione di una pausa ulteriore di 5 minuti e l'aumento dei minuti di pausa per necessità fisiologiche, corrispondenti al 4,5% delle ore lavorate.

Il processo di riorganizzazione dello stabilimento comporta anche un piano di gestione delle eccedenze, di fronte a 60 lavoratori in esubero nei reparti produttivi dello stabilimento di Susegana, secondo quanto previsto dal piano industriale. Le parti infatti, oltre a convenire sull'apertura di una o più procedure di licenziamento collettivo basate sul criterio della non opposizione, prevedono un piano articolato con il riconoscimento di un incentivo all'esodo, modulato nell'importo a seconda dell'anzianità contributiva utile per l'accesso alla pensione, per i dipendenti che risolveranno il rapporto mediante risoluzione consensuale o ricevendo la comunicazione di licenziamento con conseguente accesso alla Naspi. Qualora in tal modo non venga risolta la questione delle eccedenze nei tempi previsti, l'accordo prevede la possibilità di ricorrere alla cassa integrazione guadagni straordinaria per riorganizzazione, secondo le modalità di utilizzo che saranno eventualmente previste dalle parti in appositi incontri.

Elemento centrale dell'accordo è inoltre la riqualificazione professionale dei lavoratori, per poter accompagnare adeguatamente la introduzione delle nuove e avanzate tecnologie digitali nello stabilimento con un costante e mirato aggiornamento e sviluppo delle conoscenze e competenze dei dipendenti impiegati a Susegana. L'accordo prevede la implementazione di uno specifico programma di riqualificazione professionale per circa 120 lavoratori impiegati nella gestione e supervisione dei nuovi impianti, con la realizzazione di interventi formativi adeguati alle singole aree di intervento.

A conferma della necessità di un costante aggiornamento delle competenze all'interno dell'azienda e a sostegno del ricambio generazionale, l'accordo menziona altresì la disponibilità dell'azienda a supportare economicamente, con un incentivo all'esodo, i dipendenti dello stabilimento con determinati requisiti anagrafici che siano intenzionati a non continuare il proprio rapporto di lavoro, per un massimo di 40 addetti. In tal

modo, l'azienda intende favorire il rinnovamento delle professionalità e delle competenze al suo interno, procedendo di conseguenza alla sostituzione dei lavoratori che aderiscano al piano con figure in possesso delle competenze richieste dal mutato assetto tecnologico.

L'intero processo è infine accompagnato dalla presenza di due Commissioni. La Commissione Cantiere, composta da un numero massimo di 12 rappresentanti, di cui 6 di espressione sindacale, e che potrà avvalersi dell'apporto di esperti esterni, avrà funzioni consultive nell'ambito di implementazione del piano industriale, con un particolare focus sul tema dell'ergonomia e sull'incremento del gettito produttivo. La Commissione Ipazia viene invece attivata nel periodo di applicazione del nuovo schema orario, per valutare eventuali soluzioni nella direzione di una maggiore conciliazione vita-lavoro, nel rispetto delle esigenze tecnico-organizzative e produttive.

4.3. Rapporto tra legge e contrattazione collettiva nella gestione dei rapporti di lavoro in entrata e in uscita

Il rapporto tra legge e contrattazione collettiva è stato reso più complicato, negli ultimi mesi, dall'introduzione, da parte del decreto-legge n. 87/2018, convertito dalla legge n. 96/2018, di modifiche alla disciplina dei rapporti di lavoro a termine *ex* decreto legislativo n. 81/2015. In particolare, sono aumentati nell'ultimo anno gli accordi aziendali che beneficiando delle deleghe di legge e soprattutto delle possibilità offerte dall'articolo 8 del decreto-legge n. 138/2011, convertito dalla legge n. 148/2011, hanno derogato ai limiti introdotti dal decreto dignità. Più in generale, la contrattazione aziendale è intervenuta, per finalità principalmente riconducibili all'incremento della competitività, alla maggiore occupazione e alla migliore qualità dei rapporti di lavoro, estendendo i limiti di durata dei contratti a termine, eliminando la necessità di apposizione di causali o introducendo nuove motivazioni, alleggerendo i vincoli percentuali ai rapporti a termine rispetto al totale della popolazione dipendente a tempo indeterminato e riducendo la durata del c.d. *stop & go* in caso di riassunzioni. Nella maggior parte delle intese, queste misure di flessibilità sono contemperate da impegni aziendali alla trasformazione di alcuni contratti a termine in essere in contratti a tempo indeterminato.

Diverse anche le clausole che sanciscono diritti di precedenza per il personale a termine (sia diretto che in somministrazione) nelle future assunzioni a tempo indeterminato.

Alcuni accordi del 2019, invece, individuano quelle attività stagionali, il cui svolgimento mediante l'impiego di contratti a tempo determinato è escluso dai limiti imposti dal decreto legislativo n. 81/2015.

Infine, si riscontrano intese che derogano alla disciplina sui licenziamenti, per come modificata dal c.d. *Jobs Act*, ripristinando le tutele prevalenti.

Caso 12 – Un accordo di prossimità per il sostegno all'avvio di nuove attività in Philip Morris

Per far fronte alle sfide generate da nuovi investimenti e dalle conseguenti necessità organizzative, lo scorso 16 aprile 2019, Philip Morris Italia, assistita da Unindustria, ha sottoscritto con la RSU della società, Femca-Cisl e la Ugl Chimici di Roma, un accordo di prossimità, ai sensi dell'articolo 8 del decreto-legge n. 138/2011, convertito dalla legge n. 148/2011. L'accordo ha l'obiettivo di mitigare gli effetti del decreto-legge n. 87/2018, convertito con modifiche dalla legge n. 96/2018, e ridurre così l'impatto creato dalle novità normative intervenute in materia di contratti a termine e in somministrazione.

Come noto, il succitato articolo 8 prevede che i contratti collettivi di lavoro sottoscritti a livello aziendale (o territoriale), da parti sociali dotate di requisiti di rappresentatività qualificata ⁽²⁾, possano realizzare intese con efficacia *erga omnes*, finalizzate alla maggiore occupazione e all'avvio di nuove attività, che regolino le materie inerenti all'organizzazione del lavoro e della produzione, inclusa la materia dei contratti a termine, anche in deroga alle disposizioni di legge e dei contratti collettivi nazionali di lavoro.

In particolare, l'intesa sottoscritta da Philip Morris prevede deroghe in materia di contratti a termine alle disposizioni di legge, nonché alle

(2) Si tratta delle organizzazioni sindacali *comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o territoriale*; tecnica qualificatoria che diverge dai rinvii alla contrattazione collettiva operati dal successivo *Jobs Act* e in particolare all'art. 51 del d.lgs. n. 81/2015, dove ci si riferisce alle organizzazioni sindacali *comparativamente più rappresentative a livello nazionale*.

prescrizioni di cui al vigente CCNL Industria chimica-settore Fibre, con l'obiettivo di fronteggiare le sfide derivanti dall'avvio di una nuova attività di commercializzazione. È la prima intesa di cui si abbia notizia, che a seguito dell'entrata in vigore del decreto dignità, intervenga sotto la finalità – di cui al comma 1 dell'articolo 8 – dell'avvio di nuove attività; infatti, gli accordi di prossimità stipulati in precedenza, si basavano di frequente sullo stato di incertezza del mercato di riferimento e quindi gestione delle crisi aziendali, o al più maggiore occupazione.

Le parti hanno condiviso un accordo finalizzato, da un lato, al mantenimento del personale a tempo determinato attualmente presente in azienda, che sarà dedicato interamente o parzialmente alla commercializzazione del nuovo prodotto, e, dall'altro, all'assunzione di nuovo personale a tempo determinato, che verrà stabilizzato nella misura in cui sia strutturalmente necessario in funzione della dimensione che assumerà il nuovo business, alla fine della fase di *start-up*.

È opportuno evidenziare come l'accordo si applichi esclusivamente ad alcune aree organizzative ed è relativo ad assunzioni, proroghe e rinnovi di contratti a tempo determinato, incluso il personale con cui siano già intercorsi uno o più rapporti a tempo determinato, che si siano conclusi anche prima dell'entrata in vigore dell'accordo stesso, indipendentemente dalla disciplina a loro applicata.

Limite di contingentamento

Il numero massimo dei lavoratori a tempo determinato che potranno essere assunti dall'azienda è fissato, in forza del rinvio di cui all'articolo 23 del decreto legislativo n. 81/2015, nel numero di 600 in totale, da calcolare prendendo in considerazione i lavoratori a tempo determinato in forza al 31 dicembre dell'anno di riferimento.

Incremento della durata massima complessiva dei rapporti a tempo determinato

In deroga a quanto previsto dagli articoli 19 e 21 del decreto legislativo n. 81/2015, i contratti di lavoro a tempo determinato potranno essere stipulati, prorogati e/o rinnovati liberamente, fino ad un massimo di 36 mesi, senza l'applicazione della causale e senza necessità che ricorrano le condizioni di cui all'articolo 19, comma 1, del decreto legislativo n.

81/2015. Pertanto, la durata complessiva dei rapporti a tempo determinato intercorsi con il medesimo lavoratore, per lo svolgimento di mansioni di pari livello e categoria legale, potrà avere una durata fino al massimo di 36 mesi complessivi, inclusa la durata dei rapporti già conclusi.

Incremento del numero delle proroghe

In deroga a quanto previsto dagli articoli 19 e 21 del decreto legislativo n. 81/2015, i contratti di lavoro a tempo determinato potranno essere prorogati liberamente fino ad un massimo di cinque volte all'interno del periodo di 36 mesi, senza applicazione della causale e senza necessità che ricorrano le condizioni di cui all'articolo 19, comma 1, del decreto legislativo n. 81/2015.

Incremento graduale dei contratti di lavoro a tempo indeterminato

Con l'intento di promuovere e realizzare l'obiettivo della maggiore occupazione, le parti hanno convenuto la necessità che l'azienda si impegni ad incrementare il numero dei dipendenti in forza con contratto di lavoro a tempo indeterminato, all'interno di determinate aree organizzative specificamente identificate in base ad un piano triennale di stabilizzazione. Questo prevede la graduale trasformazione, di anno in anno, a partire dal 2019 e fino al 2021, di una percentuale di contratti a termine dei lavoratori che prestano la propria attività nelle predette aree in contratti a tempo indeterminato.

Le parti, preso atto della specificità dell'accordo in esame, nonché delle peculiarità della nuova attività che la società ha avviato, hanno, infine, concordato la necessità di incontrarsi con cadenza semestrale, al fine di monitorare gli effetti dell'accordo stesso, nonché la possibilità di incrementare le soglie di stabilizzazione.

Caso 13 – L'articolo 8 per mitigare gli effetti del decreto dignità e far fronte a un'intensificazione dell'attività produttiva in Rizzi Francesco

L'azienda Rizzi Francesco, operante da oltre 35 anni nei settori dello stoccaggio, smaltimento di rifiuti non pericolosi, bonifiche e auto spur-

ghi, in data 11 luglio 2019, presso la sede di CNA di Frosinone, ha sottoscritto con le rispettive organizzazioni sindacali provinciali Fit-Cisl e Uiltrasporti, un verbale di accordo aziendale volto a dare piena attuazione e valorizzazione alla contrattazione di prossimità (articolo 8, decreto-legge n. 138/2011, convertito dalla legge n. 148/2011).

Nelle premesse sono brevemente illustrati il modello di business e le attività in cui è coinvolta la Rizzi Francesco, che si trova a gestire un servizio con importanti riflessi sulla salute pubblica e la tutela dell'ambiente. Inoltre, nel 2019, l'azienda è risultata aggiudicataria di alcune importanti commesse, che hanno reso necessario l'impiego di nuova forza lavoro nel corso dell'anno e dei prossimi: da un lato, i dipendenti già in forza che hanno maturato maggiore anzianità di servizio, continueranno infatti ad essere impiegati nelle operazioni ordinarie di gestione dei servizi di trattamento e smaltimento dei rifiuti; dall'altro, l'azienda integrerà forza lavoro supplementare per adempiere ai servizi richiesti.

Le parti ravvisano così che la necessità di far fronte a tali intensificazioni dell'attività produttiva – attraverso l'impiego di lavoratori a tempo determinato che avviene nella maggioranza dei casi con scarso preavviso e con durata limitata per lo più ai 12 mesi in genere prorogati per un periodo ulteriore sempre senza congruo preavviso – si scontri con i limiti della presente legislazione (articoli 19 ss., decreto legislativo n. 81/2015, così come modificato dal decreto-legge n. 87/2018, convertito con modifiche dalla legge n. 96/2018).

Allo stesso modo, vengono considerati insufficienti a fronteggiare le situazioni sopra descritte sia i limiti quantitativi, imposti dalla legge n. 96/2018, circa l'utilizzo dei contratti a tempo determinato, sia le 150 ore annuali pro-capite di straordinario lavorabili di cui all'articolo 20 del CCNL Igiene ambientale e nettezza urbana applicato dall'azienda.

Le parti convengono che i vincoli sopra sunteggiati determinino infatti un bivio una volta raggiunto il limite dei 12 mesi nei contratti a tempo determinato, dato dalla scelta tra la proroga con causale (alquanto difficoltosa data la particolarità del settore) o la trasformazione a tempo indeterminato, che comporterebbe, nel caso di interruzione e mancato rinnovo della commessa in scadenza, la necessità di procedere con licenziamenti per giustificato motivo oggettivo degli stessi.

Tutto ciò premesso, le parti sono addivenute alla stipula di una specifica intesa al fine di migliorare l'organizzazione del lavoro condividendo

l'intento di porre in essere un percorso virtuoso in grado di conciliare le esigenze di competitività dell'impresa e una maggiore occupazione.

In particolare, per quanto riguarda le causali giustificative da inserire nel caso di rinnovi di ulteriori contratti a termine già in essere alla data di sottoscrizione dell'accordo, viene stabilito che potranno essere effettuati a fronte di motivate ragioni di carattere tecnico, produttivo, organizzativo o sostitutivo, quali quelle previste dall'articolo 11 del CCNL Igiene ambientale e nettezza urbana (intensificazione dell'attività lavorativa in determinati periodi dell'anno, commesse improvvise con consegne in tempi ristretti, intensificazioni dovute a ordini, progetti straordinari o sperimentali, interventi di ripristino ambientale, ecc.), ritenendo tale previsione conforme a quanto stabilito dalla direttiva europea 1999/70/CE del Consiglio del 28 giugno 1999 ⁽³⁾ in materia di orario di lavoro a tempo determinato.

Le parti convengono, poi, che per tutta la durata dell'accordo i contratti a tempo determinato diretti potranno essere stipulati in misura massima del 90% dell'organico aziendale. Nel caso in cui l'azienda dovesse ricorrere sia a rapporti di lavoro a tempo determinato che di somministrazione a tempo determinato, la soglia limite è comunque quella del 90%. La durata complessiva del contratto a termine è fissata a 48 mesi senza obbligo di apporre condizioni di cui all'articolo 19 del decreto legislativo n. 81/2015, salvo prevedere la riconduzione delle causali di rinnovo all'articolo 11 del CCNL Igiene ambientale e nettezza urbana.

Per quanto attiene il numero di proroghe, esse passano da quattro – come previsto da normativa vigente – a cinque. In aggiunta, viene stabilita libertà di proroga per i primi 24 mesi e, successivamente, solo in presenza delle condizioni di cui al comma 2 dell'articolo 19, decreto legislativo n. 81/2015.

In aggiunta, il monte ore pro-capite annuale di lavoro straordinario è aumentato a 250, nel rispetto della disciplina dell'articolo 5, comma 3, del decreto legislativo n. 66/2003.

⁽³⁾ La disciplina sovranazionale prevede misure alternative di prevenzione degli abusi derivanti dall'utilizzo di una successione di contratti a tempo determinato e cioè ragioni specifiche per la giustificazione del rinnovo, durata massima totale dei contratti o rapporti a tempo determinato successivi, numero dei rinnovi dei suddetti contratti o rapporti.

L'azienda si impegna, inoltre, in caso di assunzioni a tempo indeterminato, a dare precedenza al personale già in forza a tempo determinato, nel rispetto delle norme di legge e compatibilmente con le mansioni previste. In tal caso, verranno convocate le organizzazioni sindacali per determinare la percentuale e i criteri individuazione dei lavoratori da stabilizzare.

L'accordo, ai sensi dell'articolo 8 del decreto-legge n. 138/2011, convertito dalla legge n. 148/2011, assorbe e sostituisce qualsiasi disposizione normativa ed economica derivante dalla legge o dal CCNL Igiene ambientale e nettezza urbana, mentre per tutto quanto non previsto trova applicazione il medesimo CCNL. Viene infine stabilita la durata triennale dell'accordo con decorrenza dal 1° luglio 2019 al 30 giugno 2022, a seguito della quale le parti si incontreranno per valutare l'opportunità di prorogare la durata dell'accordo aziendale.

L'accordo ha efficacia per tutti i lavoratori impiegati nei singoli appalti dei lavori su tutto il territorio di Frosinone e Provincia o da effettuarsi presso cantieri di lavoro su tutto il territorio nazionale per l'appalto di lavori da parte di aziende committenti.

Caso 14 – La disciplina dei rapporti di lavoro a termine per attività stagionali nella cooperativa La Solidarietà

La società cooperativa La Solidarietà ha incontrato, in data 16 settembre 2019, l'organizzazione sindacale territoriale Cisl San Salvo (CH) per definire i caratteri della stagionalità connessi alle attività del mondo del sociale, nello specifico delle mense scolastiche con affidamento su appalto.

L'accordo ha lo scopo di avvalersi delle esenzioni previste dal legislatore per le attività stagionali individuate dalla contrattazione collettiva, che possono essere esonerate dai limiti all'utilizzo di contratti a tempo determinato *ex* decreto legislativo n. 81/2015, quali durata massima del rapporto di lavoro, tetto numerico sui rapporti a tempo determinato, intervallo tra rinnovi (c.d. *stop & go*) e causali giustificative. In particolare, le parti riconoscono l'esigenza di derogare ai predetti limiti a seguito delle maggiori restrizioni introdotte con la legge n. 96/2018 e con l'obiettivo di non disperdere le professionalità acquisite dai lavoratori nei precedenti rapporti di lavoro nonché di investire sulle loro competenze.

Richiamando l'articolo 82 del CCNL Turismo (Confcommercio), le parti riconoscono come attività stagionali quelle che osservano nel corso dell'anno uno o più periodi di chiusura. L'accordo è quindi valido solo per le assunzioni di personale che presta la propria opera all'interno delle mense scolastiche (attive da settembre a giugno, nei periodi di apertura delle scuole), pertanto cuochi, aiuto cuochi, lavoratori addetti all'assistenza nella distribuzione e consumazione dei pasti e alla pulizia. I contratti a termine conclusi con questi lavoratori, in quanto impegnati in attività stagionali, sono esclusi dai vincoli introdotti dalla legge n. 96/2018.

Da ultimo, le parti stabiliscono di incontrarsi per valutare eventuali correttivi all'accordo (compresa la soppressione) qualora in futuro la contrattazione collettiva nazionale regolamentasse direttamente, come avvenuto in altri settori, l'istituto del contratto a tempo determinato relativamente all'attività stagionale delle imprese a carattere annuale.

Caso 15 – Il ripristino delle tutele previgenti al *Jobs Act* nei casi di licenziamenti illegittimi in MG Minigears

In data 19 aprile 2019, presso la sede di Padova della società MG Minigears, la direzione aziendale insieme alla RSU e ai rappresentanti territoriali di Fim-Cisl e Fiom-Cgil hanno stipulato un contratto collettivo che introduce misure di welfare e una tutela specifica in caso di licenziamento illegittimo.

In particolare, su questo secondo aspetto, le parti stabiliscono che, visti i recenti sviluppi della normativa e della giurisprudenza – considerati il decreto legislativo n. 23/2015 e la pronuncia della Corte costituzionale n. 194/2018 (che ha ritenuto non predeterminabili i rischi economici sui licenziamenti) – nell'azienda si applichi la disciplina di protezione per il lavoratore definita, prima dell'intervento del legislatore del c.d. *Jobs Act*, nella legge n. 92/2012 sia pure in via sperimentale e comunque fino al 31 dicembre 2021, ossia per il periodo di validità dell'accordo collettivo.

5. Organizzazione e orario di lavoro

5.1. Innovazione organizzativa

Diversi sono gli accordi aziendali del 2019 che partendo proprio dal riconoscimento di importanti cambiamenti organizzativi, apportano adattamenti in tema di formazione continua, inquadramento professionale, orario di lavoro e premio di risultato, come si vedrà nelle prossime pagine. Spesso, l'innovazione organizzativa nelle realtà dell'industria alimentare, chimica e metalmeccanica è orientata all'adozione di modalità "snelle" di produzione, votate alla riduzione degli sprechi e all'efficienza anche grazie al coinvolgimento diretto del personale. Ecco perché non mancano, nemmeno nella contrattazione collettiva dell'ultimo anno, riferimenti all'avvio di modalità per la promozione della partecipazione diretta dei lavoratori. Accanto a progetti più strutturati che prevedono la presenza di gruppi di lavoro paritetici con precisa definizione dei ruoli dei diversi componenti e calendarizzazione delle riunioni (come in Gefran ed Endurance Castings), si riscontrano anche forme più soft di coinvolgimento, come la raccolta di suggerimenti da parte dei lavoratori e la successiva selezione delle proposte ad opera di Comitati tecnici aziendali (come in Acciaierie Venete). Del resto, entrambe queste forme di partecipazione sono state contemplate dalla circolare dell'Agenzia delle Entrate 29 marzo 2018, n. 5/E, e possono quindi consentire alle imprese di beneficiare dello sgravio contributivo su parte del premio di risultato come stabilito dalla legge di bilancio.

Oltre al miglioramento organizzativo e alla flessibilità oraria, alcune iniziative di partecipazione diretta dei lavoratori sono maggiormente declinate in funzione della mappatura delle professionalità presenti in azienda e della pianificazione di percorsi di sviluppo (come in Unilever).

Di interesse, sono quegli accordi che provano a rendere più concreto per i lavoratori il legame virtuoso tra partecipazione diretta e recuperi di produttività. In Ducati, ad esempio, i benefici economici prodotti dai gruppi di miglioramento sono trasferiti in un conto collettivo, da ripartire equamente tra tutti i lavoratori dei reparti interessati. In Siat, invece, la Commissione paritetica che coordina il progetto di miglioramento continuo dovrà altresì giungere alla definizione di un premio di risultato che possa essere connesso ai recuperi di produttività così ottenuti. Inoltre, la

maggior efficienza organizzativa potrà essere reinvestita nello sviluppo del sito produttivo e in una eventuale riduzione oraria, che possa ridurre i rischi di stress psicofisico nei lavoratori dovuti al coinvolgimento diretto e alla maggiore responsabilizzazione.

Caso 16 – Partecipazione diretta all'organizzazione del lavoro in Siat

Il 16 aprile 2019 è stato siglato un accordo sindacale tra Siat, azienda metalmeccanica produttrice di macchine semiautomatiche per imballaggi secondari, le RSU dell'azienda e le segreterie provinciali del territorio di Como della Fim-Cisl e della Fiom-Cgil. La Società, avendo deciso di procedere alla riorganizzazione aziendale volta ad innovare i processi produttivi, migliorare le performance aziendali, ottimizzare i tempi di produzione e favorire la fungibilità delle mansioni lavorative, ha disegnato il progetto con le organizzazioni sindacali, sistematizzandone gli elementi principali in un accordo.

Nel concreto, le disposizioni contenute nell'intesa prevedono l'implementazione di un modello di partecipazione organizzativa, finalizzato alla realizzazione di un nuovo sistema logistico con il contributo attivo dei lavoratori e sostenuto da iniziative formative finanziate dagli enti interprofessionali.

Centrale è il ruolo della Commissione paritetica, composta da membri interni all'azienda (rappresentanti di quest'ultima e dei lavoratori) ed esterni (esperti di uno studio di consulenza organizzativa, rappresentanti delle delegazioni sindacali territoriali e consulenti del lavoro aziendali) dotata di poteri decisionali, fermo restando il rispetto del principio della consensualità. Sarà, infatti, quest'ultima a dover pianificare e dare attuazione ai "cantieri" della *lean* e ad elaborare un piano di comunicazione, programmi di formazione e le modalità più adatte a favorire la partecipazione dei lavoratori. Tale ruolo sarà mantenuto nel corso di tutte le fasi del programma, dato che la stessa Commissione avrà il compito di monitorare l'andamento del progetto, proporre eventuali azioni migliorative e progettare lo sviluppo dell'innovazione, per favorire un processo di miglioramento continuo.

Altro elemento caratterizzante l'accordo è la correlazione tra il progetto di partecipazione suddetto e il premio di risultato, prevista al punto

3. Le attività della Commissione paritetica saranno infatti preliminari alla definizione del premio di risultato che individui somme ricollegate a indicatori di produttività, qualità, redditività ed efficienza organizzativa o altri elementi correlati al miglioramento della competitività aziendale.

Completano il quadro le disposizioni finali dell'intesa, che regolano, da un lato, le modalità di gestione degli eventuali esuberanti causati dalla maggior efficienza derivante dalla riorganizzazione aziendale; dall'altro, l'utilizzo dei vantaggi economici (che dovranno essere quantificati dalla Commissione paritetica). Quanto al primo punto, l'azienda prenderà in considerazione prioritariamente l'utilizzo della cassa integrazione guadagni ordinaria o straordinaria con causale di solidarietà. In merito invece alla gestione dei vantaggi economici, una parte di essi sarà reinvestita con lo scopo di garantire lo sviluppo industriale della Società, mentre una quota potrebbe essere utilizzata, dopo un confronto tra le parti, per consentire la riduzione dell'orario di lavoro e garantire una maggiore flessibilità a favore dei dipendenti.

In conclusione, l'accordo Siat mostra un interessante progetto di innovazione organizzativa, in cui i lavoratori vengono coinvolti nella implementazione di nuovi processi, rappresentando un valore aggiunto per il successo di tale programma. Fondamentale appare il ruolo della Commissione paritetica nel seguire attivamente tutte le fasi del processo, dalla progettazione iniziale sino agli sviluppi futuri, e nel portare a soluzioni condivise. Infine, la correlazione delle attività al centro dell'accordo con la definizione del premio di risultato e il processo comune per indirizzare l'utilizzo dei vantaggi economici segnalano ulteriormente la finalità di giungere in maniera concertata a un miglioramento della competitività aziendale.

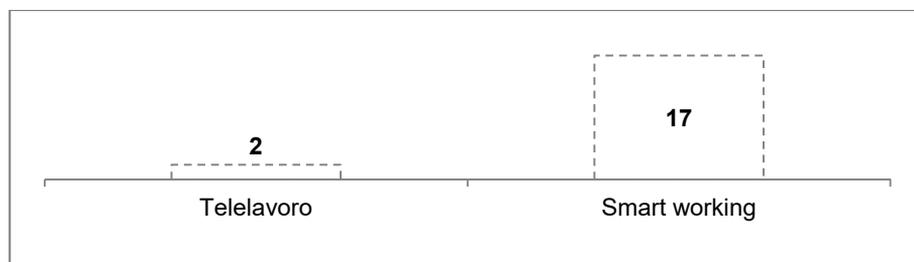
5.2. Regimi di orario e forme di flessibilità

Al di là delle disposizioni più tradizionali relative all'orario normale di lavoro e alle turnistiche, alle prestazioni svolte nelle ore notturne o nelle giornate festive e domenicali, la contrattazione aziendale del 2019 in tema di orario di lavoro ha principalmente riguardato lo *smart working*. La regolazione dell'istituto presenta alcune variazioni nell'insieme di accordi analizzati soprattutto rispetto all'individuazione dei destinatari e alla defi-

nizione dei vincoli temporali: da chi concede lo *smart working* a tutti i dipendenti le cui mansioni possano essere svolte da remoto a chi lo prevede solo per i neo-genitori, i lavoratori affetti da determinate patologie o con figli disabili a carico e i dipendenti in distacco operanti in Italia (come in Eni); da chi richiede al lavoratore il rispetto della collocazione oraria tradizionale nello svolgimento delle sue attività a chi introduce solo una fascia di reperibilità o la disconnessione in alcune ore (come in Duracell).

Meno frequenti sono le disposizioni relative al telelavoro: istituto che viene comunque trattato solo nell'ambito di accordi che prevedono anche lo *smart working*. In Capgemini, la differenza principale tra i due strumenti riguarda la regolarità della prestazione svolta da remoto, con alcune giornate fisse alla settimana per il telelavoratore e giornate non predefinite (che comunque non eccedono il numero di 8 al mese) prestate dallo *smart worker* al di fuori dei locali aziendali.

Grafico 10 – Disciplina del telelavoro e dello *smart working* (%)

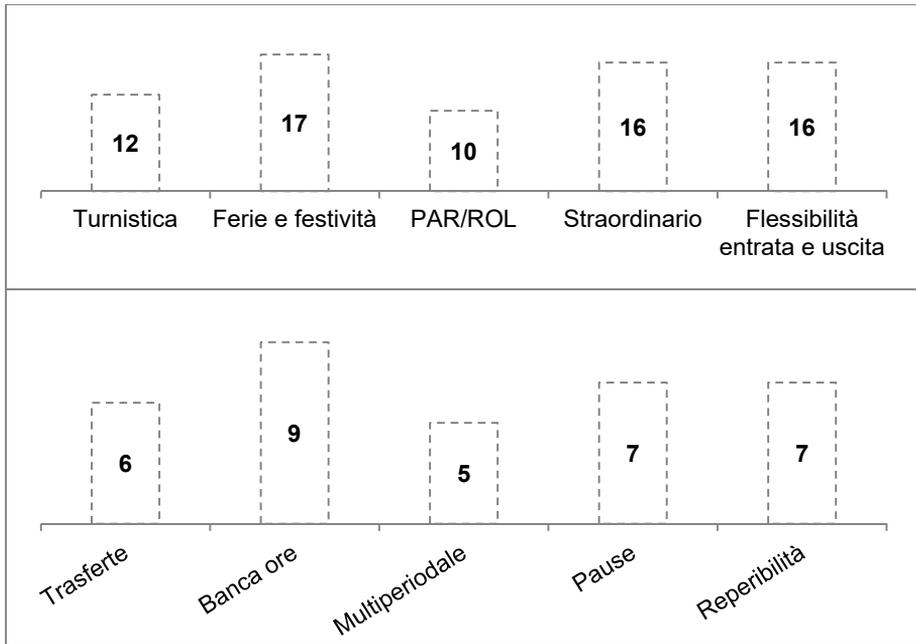


Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

Altre forme di flessibilità oraria riguardano essenzialmente l'ampliamento delle fasce di ingresso e uscita dal lavoro e la riduzione del numero di timbrature, soprattutto per il personale quadro o impiegatizio. Non mancano poi accordi che disciplinano la banca delle ore (per permettere ai lavoratori di accumulare ore in eccesso, che possano poi essere convertite in permessi) e l'orario multiperiodale. Da questo punto di vista, si riscontrano interessanti esperienze applicate al contratto di lavoro part-time. Gli accordi Carlson Wagonlit Italia, Luxottica e Sanpellegrino introducono la possibilità di variazioni nella durata e/o collocazione

del part-time nelle diverse settimane, ferma restando la media settimanale stabilita contrattualmente e calcolata su base annuale.

Grafico 11 – Istituti dell'orario di lavoro (%)



Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

Caso 17 – Strumenti di elasticità e flessibilità oraria in Ducati

Al fine di implementare delle buone pratiche riguardanti il *work-life balance*, con il rinnovo dell'integrativo aziendale sottoscritto il 5 marzo 2019, Ducati, RSU e organizzazioni sindacali decidono di confermare, e quindi prorogare fino al 3 dicembre 2019, con possibilità di ulteriore proroga, i seguenti strumenti di elasticità e flessibilità dell'orario di lavoro.

Elasticità in ingresso e in uscita

Dato il riscontro positivo della sperimentazione in alcuni reparti (forcelle e ABS), l'elasticità dell'orario viene estesa a tutte le aree dei sotto-

gruppi Veicolo (ad esclusione delle aree di Supermarket). In particolare, è data facoltà al gruppo di lavoro interessato di definire collettivamente la possibilità di avvalersi di un anticipo di mezz'ora dell'orario di ingresso rispetto agli orari standard vigenti. Inoltre, la sperimentazione del quarto d'ora di anticipo introdotta nelle aree dei sottogruppi Veicolo viene estesa anche al reparto Forcelloni, alle aree Kit Motore legate al 2 e 4 valvole (ad esclusione del Panigale) e alle aree di Lavorazioni meccaniche (solo personale non soggetto a turni). Nei casi di variazione dell'orario di ingresso avviene anche una corrispondente variazione nell'orario di uscita. Infine, per le aree indirette viene previsto, compatibilmente con le esigenze organizzative aziendali, sia la possibilità di anticipare l'ingresso alle ore 7.30 sia l'opportunità di sperimentare, per la durata di un anno, l'introduzione della flessibilità al minuto nelle fasce orarie condivise.

Dual part-time presso le line di produzione

Alla luce delle normative oggi vigenti sulla concessione del part-time, al fine di trovare ulteriori soluzioni innovative, è prevista la facoltà per le linee di produzione di avvalersi di periodi di c.d. *dual part-time*. Nel dettaglio, lo strumento consiste nella possibilità per il lavoratore, previa verifica dell'esistenza di un collega con cui condividere la postazione di lavoro, di ripartire con esso l'orario di lavoro, tenuto conto delle logiche di efficienza dell'intero sistema. Fermo restando che la richiesta di *dual part-time* deve essere presentata dal lavoratore al proprio responsabile, la durata è consentita per un periodo minimo di un mese e un periodo massimo di 12 mesi. I part-time attivati non vengono conteggiati ai fini delle percentuali massime di lavoratori part-time stabilite dalla legge.

Abolizione della marcatura durante la pausa pranzo e flessibilità oraria

In via sperimentale, per le aree indirette, viene abolita la marcatura in uscita e in entrata della pausa pranzo, pur mantenendo l'obbligo di osservare la pausa pranzo di un'ora. Inoltre, è prevista la possibilità per il personale impiegatizio non forfettizzato e in linea con i piani di smaltimento ferie/PAR, di gestire un'ora alla settimana come ora in più, da utilizzare come compensativo per eventuali recuperi in un altro giorno della stessa settimana. Parallelamente, il personale indiretto forfettizzato potrà

accedere a tale particolare agevolazione oraria solo se, al 31 dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento, presenterà un residuo ferie/PAR di non oltre 80 ore o, diversamente, qualora doni l'eccedenza rispetto al limite delle 80 ore alla banca delle ferie solidali. Inoltre, si prevede di estendere la maturazione e fruizione dell'istituto su base trimestrale e di avviare un monitoraggio su un campione di popolazione aziendale.

Infine, è data possibilità, per il personale adibito ai 21 turni, di individuare 3 giorni di lavoro aggiuntivi da identificare tra le cinque domeniche di chiusura collettiva nel periodo di bassa stagione. A compensazione, le giornate di PAR eventualmente identificate, saranno fruite ad uso individuale entro la fine dell'anno di riferimento.

Smart home working e smart company working

Alla luce della sperimentazione avviata con l'accordo del 14 settembre 2018, le parti integrano quanto già stabilito in tema di *home working* con le seguenti clausole:

- nell'arco di un mese, è possibile fruire dell'agevolazione mediamente per un giorno alla settimana;
- per ogni centro di costo, non è possibile concedere la fruizione simultanea a più lavoratori sulla medesima giornata, salvo eventuali deroghe autorizzate dal responsabile;
- la direzione HR può identificare soluzioni adeguate a determinate problematiche, anche allo scopo di offrire la più ampia rotazione possibile;
- è possibile identificare da parte del lavoratore al massimo due frazionamenti dell'orario di lavoro giornaliero prestato in regime di *home working*;
- visto e considerato l'ampliamento della platea coinvolta e allo scopo di diffondere al meglio la cultura dello *smart working*, i dipendenti all'atto della richiesta devono condividere un programma di lavoro con il proprio responsabile.

Inoltre, con l'obiettivo di costruire un nuovo strumento di flessibilità dell'orario di lavoro per le aree indirette che, per vincoli tecnici e di attività, non presentano i requisiti di eleggibilità previsti per l'accesso allo *smart*

working, le parti, a partire dal giugno 2019, si impegnano ad avviare in forma sperimentale l'istituto dello *smart company working*, che dovrebbe garantire migliori opportunità di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Conversione del salario in tempo

Al personale che, al 31 dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento, presenti un residuo ferie/PAR di non oltre 80 ore sarà consentito, previa autorizzazione e sotto determinati vincoli, convertire parte della propria tredicesima mensilità in permessi speciali fino ad un valore equivalente massimo di 40 ore.

App Ducati

Al fine di potenziare il sistema di comunicazione interno e stabilire una connettività digitale con tutti i dipendenti, l'azienda intende introdurre l'*App Ducati Employees*, grazie alla quale sarà possibile per il lavoratore visualizzare da remoto la propria busta paga elettronica e gestire orari e permessi.

Caso 18 – La disciplina del part-time flessibile a tempo indeterminato in Sanpellegrino

Il giorno 20 marzo 2019 a Milano, presso la sede Assolombarda, è stato stipulato il verbale di accordo integrativo tra Sanpellegrino e il Coordinamento nazionale delle RSU, assistite dalle segreterie nazionali delle federazioni Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-Uil. Fin nelle premesse, si evince come l'azienda intenda operare per uno sviluppo sostenibile del business nel lungo periodo, attraverso il rispetto e la tutela del territorio in cui opera, nonché proseguire nella politica di sviluppo tramite investimenti commerciali e tecnologici, utili ad accrescere il livello di competitività complessivo e assicurare elevati standard di qualità di prodotto e servizio al cliente.

Le parti hanno, quindi, inteso individuare modalità di organizzazione del lavoro e degli orari volte a conseguire condizioni di flessibilità e agilità operativa, indispensabili per reagire in tempi rapidi alla stagionalità propria del settore e alle mutevoli sollecitazioni dei mercati (oggi ancor

più accentuate da dinamiche quali l'evoluzione dei gusti della clientela, delle modalità e dei momenti di consumo e le politiche adottate dalla grande distribuzione organizzata).

Per raggiungere tale scopo, le parti, nell'ambito di quanto previsto dal CCNL, oltre ad implementare modalità innovative di distribuzione degli orari di lavoro nell'arco del mese, dell'anno e della settimana adeguando la durata media e massima degli orari di lavoro alle differenti esigenze in un'ottica di *work-life balance*, si sono impegnate ad estendere all'intera azienda la possibilità di attivare il part-time flessibile a tempo indeterminato disciplinandolo in uno specifico accordo-quadro allegato.

Più precisamente, viene stabilito che il contratto di part-time flessibile a tempo indeterminato sarà disciplinato da una serie di patti e condizioni:

- l'orario lavorativo teorico è stabilito dal contratto individuale contemplando un minimo di 20 ore settimanali (1.040 ore annue) e un massimo di 30 ore settimanali (1.560 ore annue), con onere retributivo e contributivo a carico dell'azienda;
- le modalità di effettuazione della prestazione lavorativa variabili nel corso dell'anno solare, coerentemente con le esigenze produttive, organizzative e stagionali, saranno stabilite sulla base del calendario lavorativo dello stabilimento condiviso con le RSU;
- viene stabilito che prestazioni di carattere aggiuntivo rispetto all'orario teorico settimanale danno luogo a corrispondenti ore di riposo aggiuntivo individuale da utilizzare nei periodi di minore attività produttiva e vanno a completamento dell'orario teorico sovra-stabilito;
- l'accordo contempla che le maggiorazioni a partire dalla 41^a ora di prestazione lavorativa settimanale siano retribuite e, in fase di definizione del calendario annuo, azienda e RSU potranno optare per la conversione in ore di riposo aggiuntivo;
- viene sancita la irrilevanza di eventuali altre causali di assenza (quali, ad esempio, la malattia) durante i giorni prestabiliti per il riposo individuale a recupero di prestazioni eccedenti l'orario teorico;
- nella fase di definizione del calendario annuo saranno individuate la destinazione e la modalità di liquidazione delle ore lavorative prestate in eccedenza rispetto all'orario annuale teorico durante l'anno solare precedente.

Quanto stabilito dal contratto individuale di part-time flessibile a tempo indeterminato non è cumulabile con la disciplina di cui all'articolo 20 del CCNL dell'industria alimentare (che regola appunto il part-time), in quanto viene determinato un trattamento complessivo di maggior favore rispetto a quanto previsto dal contratto collettivo nazionale di riferimento.

L'accordo stabilisce che l'implementazione di pratiche di part-time flessibile, fatte salve eventuali intese o consuetudini in atto, sarà oggetto di verifiche congiunte tra le parti a livello locale con cadenze semestrali, al fine di adottare eventuali modifiche per rendere la disciplina maggiormente aderente e idonea alle reciproche esigenze.

Inoltre, nella parte finale dell'accordo viene stabilito: il diritto di precedenza in caso di assunzione a tempo pieno per l'espletamento delle medesime mansioni o altre mansioni equivalenti riconducibili al medesimo livello, per coloro che sono titolari di contratto di part-time flessibile; l'applicabilità della disciplina del part-time flessibile anche ai contratti di apprendistato professionalizzante; ed infine, quale presupposto essenziale per l'applicazione dell'accordo, la piena adesione individuale alla disciplina definita e quindi la volontarietà del lavoratore.

Finalità di questa regolamentazione è quella di incentivare le parti ad una gestione interna e di prossimità per quel che riguarda le stabilizzazioni dei rapporti di lavoro riducendo le aree di precarietà e soddisfacendo contestualmente le esigenze di flessibilità della prestazione lavorativa.

Caso 19 – La regolazione dello *smart working* in Lincoln Electric Italia

Lo scorso 27 maggio 2019, Lincoln Electric Italia, azienda leader a livello mondiale nella progettazione, sviluppo e produzione di soluzioni di saldatura, assieme alle RSU e alle organizzazioni sindacali territoriali, ha rinnovato il contratto integrativo aziendale scaduto il 31 dicembre 2018.

L'accordo si inserisce all'interno di un contesto caratterizzato da importanti operazioni interne di acquisizioni e ristrutturazioni e da un mercato della saldatura attraversato da una consistente decrescita. Proprio per questo le parti ritengono necessaria la condivisione, mediante opportune modalità di comunicazione, degli obiettivi, dei risultati e dei progetti

aziendali al fine di raggiungere un sempre maggiore coinvolgimento delle risorse e un miglioramento delle performance aziendali. In quest'ottica, il rafforzamento delle relazioni industriali e del welfare aziendale diventa un obiettivo comune che le parti intendono raggiungere tramite l'istituzione di incontri periodici e l'individuazione di un chiaro sistema di informazioni.

Di particolare interesse risulta l'accordo-quadro allegato al contratto integrativo in cui, con l'intento di modernizzare l'organizzazione del lavoro, assicurare maggiore efficienza e conciliare al meglio l'attività lavorativa con le esigenze personali e familiari del proprio personale, azienda e rappresentanti sindacali definiscono la volontà di implementare in azienda lo strumento dello *smart working*.

La modalità di lavoro agile era già stata precedentemente introdotta e disciplinata, in via sperimentale, con l'accordo sindacale 22 giugno 2018 e ora viene estesa all'interno di tutte le aree aziendali coinvolgendo, su base volontaria, tutte le altre categorie professionali per le quali potranno essere stipulati accordi individuali di *smart working*, se compatibili con il ruolo e le caratteristiche tecnico-organizzative delle attività svolte e previa autorizzazione del responsabile aziendale e dell'ufficio Risorse umane.

Nel dettaglio, i contenuti dell'accordo collettivo prevedono che potranno fare richiesta di *smart working* i dipendenti con almeno un anno di anzianità aziendale mentre non vengono coinvolti gli apprendisti e i lavoratori che usufruiscono di part-time verticale. La prestazione lavorativa in modalità *smart working* potrà essere resa per 3 giorni al mese (con possibilità di richiesta di una ulteriore giornata), per un massimo di una giornata a settimana non frazionabile in ore, da concordare con il proprio responsabile in base ad una pianificazione mensile e tenendo conto delle esigenze organizzative della funzione aziendale di appartenenza e delle esigenze connesse alle attività del team di lavoro. La società si riserva la possibilità di variare le giornate programmate, per ragioni tecnico/organizzative, fornendo un preavviso di 48 ore. Nelle giornate in cui il lavoratore presta la propria attività lavorativa da remoto è escluso il riconoscimento di prestazioni in regime orario supplementare, straordinario o in altra forma indennitaria, come ad esempio le indennità di trasferta o reperibilità.

La giornata di *smart working* non rappresenta una variazione al regolamento dell'orario di lavoro e restano pertanto fermi i limiti di durata

massima dell'orario giornaliero e settimanale, secondo quanto previsto dal regolamento interno aziendale, dal CCNL di riferimento e dalla normativa vigente. Conseguentemente, le parti stabiliscono che durante i momenti di pausa, il dipendente debba impostare il personal computer in modalità stand-by e al termine della prestazione lavorativa debba garantire la disconnessione dai sistemi eseguendo il *log off* secondo le procedure normalmente adottate in azienda.

Le risorse sono inoltre tenute a comunicare ai propri responsabili la scelta del luogo nel quale eseguiranno la prestazione. Oltre al domicilio potranno essere scelti spazi di *co-working*, alberghi e residence purché dotati di aree attrezzate per il lavoro e rispondenti a criteri di sicurezza e riservatezza anche dal punto di vista dell'integrità fisica e salubrità. Non sarà invece possibile svolgere la prestazione lavorativa in luoghi pubblici e aperti al pubblico quali parchi, piazze, fiere e centri sportivi, se non limitatamente a specifiche esigenze di conciliazione vita-lavoro.

Per quanto riguarda la dotazione tecnologica necessaria allo svolgimento dell'attività lavorativa, l'azienda mette a disposizione un personal computer con le relative applicazioni software mentre il dipendente deve garantire a proprio carico una connessione Internet adeguata e la disponibilità di un'utenza telefonica. Il lavoratore risponderà dei guasti e del malfunzionamento degli strumenti di lavoro, quando gli stessi siano riconducibili alla violazione dell'obbligo di diligenza e custodia su di lui gravante o da uso improprio degli stessi. La società si riserva di effettuare controlli a campione in ordine alle modalità di utilizzo degli strumenti di lavoro.

Una delle criticità che può emergere dall'assenza di una sede e di una postazione di lavoro stabile è certamente rappresentata dalla necessità da parte dell'azienda di garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni aziendali in possesso del lavoratore e disponibili sul sistema informativo aziendale. Conseguentemente, il dipendente, anche fuori dai locali aziendali dovrà osservare tutte le cautele, le istruzioni e le misure di sicurezza indicate secondo la *policy* aziendale in uso, assicurando la massima riservatezza nella conservazione, visualizzazione e stampa dei documenti aziendali, avendo cura di eliminare, smaterializzare e distruggere ogni documento relativo alla società che la stessa dovesse produrre, per necessità lavorative, in formato elettronico o cartaceo.

Le parti, preso atto di questa possibile criticità e in ragione dell'accesso alla rete tramite *access point* non sorrette da relative protezioni aziendali, individuano alcune indispensabili linee di condotta: ad esempio il personal computer, anche al fine di evitare l'indebito utilizzo dello stesso da parte di terzi, deve essere spento ogni volta in cui viene ultimata una sessione di lavoro o in caso di mancato utilizzo per un periodo non inferiore a 30 minuti ed è possibile accedere solamente a reti protette da relativa chiave di rete crittografata (WPA, WPE), sia che si tratti di rete wi-fi domestica che di hotspot (dati cellulare).

In materia di salute e sicurezza, il datore di lavoro deve assolvere agli obblighi per la tutela dei dipendenti, così come previsto anche dalla legge n. 81/2017 e, per tale ragione, l'azienda è tenuta a consegnare al dipendente e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza un'informativa scritta nella quale vengono individuati i rischi generali connessi alla particolare modalità di prestazione dell'attività lavorativa. Il dipendente è tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dall'azienda per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione delle prestazioni all'esterno della sede aziendale e ha l'obbligo di prendersi cura della propria sicurezza e di quella delle altre persone in prossimità dello spazio lavorativo scelto. Nelle giornate di *smart working* restano infine confermate le coperture assicurative previste in azienda, aggiuntive rispetto a quella Inail già in essere, per eventuali infortuni professionali ed extraprofessionali.

Caso 20 – *Smart working* e telelavoro in HP Italy

L'accordo integrativo, firmato il 1° marzo 2019 da Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Filcams-Cgil Provincia di Milano, Fisascat-Cisl Milano Metropoli e HP Italy, disciplina lungamente gli istituti del telelavoro e dello *smart working* con l'obiettivo di facilitare la conciliazione vita-lavoro e, al contempo, aumentare la produttività e favorire una sempre maggiore responsabilizzazione dei lavoratori verso un'organizzazione del lavoro per fasi, cicli e obiettivi, anche grazie all'impiego di adeguati strumenti tecnologici.

Smart working

L'accordo individua come possibili destinatari dello *smart working* tutti i lavoratori a tempo indeterminato e determinato ad esclusione di coloro la cui prestazione necessiti di una presenza continuativa in azienda o presso i clienti. L'adesione allo *smart working* avviene attraverso la stipula di un accordo individuale con l'azienda, nel quale vengono definite le modalità di espletamento della prestazione. Per l'accesso allo *smart working*, vengono forniti al lavoratore tutti gli strumenti necessari (computer, connessione, telefono). Tale modalità di lavoro può essere svolta entro un limite massimo di 6 giorni al mese, individuati da un calendario concordato dal lavoratore insieme al proprio responsabile e vagliato in base alle esigenze tecniche e organizzative dell'azienda. Resta fermo l'obbligo di presenza fisica del dipendente qualora l'attività da svolgersi lo richieda.

La durata della prestazione lavorativa è quella normale, prevista contrattualmente nel rispetto dei limiti del decreto legislativo n. 66/2003, con due fasce di "contattabilità" di 3 ore l'una, distribuite la mattina e al pomeriggio, e in assenza di ore di straordinario. Il recesso può avvenire su decisione aziendale per giustificato motivo senza obbligo di preavviso, mentre con preavviso in caso di esigenze tecniche e gestionali della Società che ne impediscano la continuazione. Lo *smart working* è comunque revocabile anche dallo stesso lavoratore.

L'accordo prevede l'applicazione delle normali condizioni economiche e normative. In particolare, l'azienda si riserva di esercitare il potere di controllo nei limiti previsti dall'articolo 4 della legge n. 300/1970, mentre il lavoratore è tenuto allo svolgimento della propria prestazione secondo buona fede, correttezza e diligenza, ma soprattutto nel rispetto dell'obbligo di riservatezza dei dati aziendali. Da quest'ultima disposizione derivano sia l'obbligo di non lavorare, durante le giornate di *smart working*, per conto proprio o per terzi in concorrenza con l'attività dell'azienda, sia di non diffondere dati sensibili nel rispetto degli standard di *cybersecurity*.

Per quanto riguarda la sicurezza, è stabilito chiaramente che il luogo in cui il lavoratore sceglie di svolgere la prestazione debba essere conforme a quanto stabilito nell'accordo e agli standard definiti dalla normativa vigente. A tal fine, il lavoratore riceve una formazione *ad hoc* relativamente ai rischi connessi allo svolgimento dell'attività di *smart working*,

nonché un'apposita informativa annuale, condivisa anche con i RLS. L'accordo, infine, precisa che gli eventi considerabili infortuni durante lo svolgimento dello *smart working* sono quelli derivanti da un rischio connesso alla prestazione nonché quelli relativi ad attività prodromiche e/o accessorie purché strumentali allo svolgimento delle mansioni del lavoratore.

Telelavoro

Con riferimento al telelavoro, l'accordo prevede che la prestazione debba essere svolta obbligatoriamente presso il domicilio del lavoratore. Al telelavoro possono accedere i dipendenti assunti a tempo indeterminato o determinato, sulla base dell'accettazione di entrambe le parti e previa valutazione della compatibilità con la mansione e la collocazione organizzativa del lavoratore. L'intesa HP Italy definisce ulteriori criteri di eleggibilità, stabilendo che il lavoratore, per poter svolgere la propria prestazione in regime di telelavoro, debba essere capace di lavorare in autonomia, garantire un'adeguata performance del tempo e raggiungere risultati di produttività misurabili. Inoltre, l'abitazione del lavoratore deve essere adatta allo svolgimento della prestazione. I lavoratori che dovessero far fronte a situazioni di grave difficoltà derivanti, ad esempio, dalla perdita di autonomia personale o dalla necessità di assistere un parente malato, potranno fare richiesta di accesso temporaneo al telelavoro, generalmente per un periodo non superiore ai 6 mesi, con possibilità di proroga.

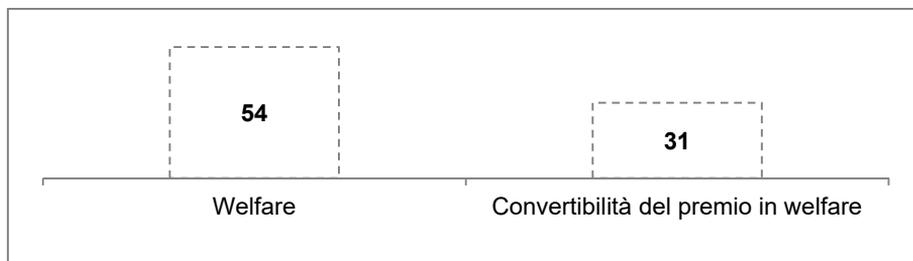
L'accordo individuale di telelavoro ha durata di un anno e viene tacitamente rinnovato. Al dipendente in telelavoro vengono forniti un personal computer, una connessione Skype e in caso di necessità, anche una stampante. L'orario di svolgimento della prestazione viene concordato tra lavoratore e responsabile, all'interno della fascia compresa tra le 7.00 e le 22.00. Si prevede comunque un obbligo di presenza in capo al lavoratore nel caso in cui debba svolgere periodi di formazione (anche in materia di sicurezza) e riunioni di reparto, oppure qualora si verificano interruzioni tecniche superiori alle 4 ore o situazioni di particolare emergenza. Il lavoratore è altresì autorizzato a prendere parte alle assemblee sindacali organizzate dalle RSU/RSA presso la propria sede di lavoro.

Come per lo *smart worker*, anche nei confronti del telelavoratore, l'accordo chiarisce che il dipendente è tenuto ad operare con diligenza e riservatezza nel rispetto degli standard di *cybersecurity* e con il divieto di comunicare all'esterno i propri recapiti telefonici e indirizzi privati. Di rilievo è la disposizione secondo la quale i dati raccolti dall'azienda ai soli fini della valutazione sulle prestazioni del lavoratore non costituiscono violazione dell'articolo 4 Stat. lav. In particolare, la valutazione avviene attraverso un software le cui modalità di funzionamento sono preventivamente illustrate al lavoratore in modo tale da garantire la trasparenza dei controlli. Inoltre, è prevista la possibilità che il datore di lavoro (o un suo sostituto) svolga visite di controllo, comunque concordate con adeguato anticipo, presso l'abitazione del telelavoratore.

In materia di salute e sicurezza, l'intesa HP Italy stabilisce in capo al lavoratore l'obbligo di predisporre la propria postazione di lavoro con le strumentazioni concesse dall'azienda, nel modo più adatto allo svolgimento della stessa. Il luogo scelto all'interno della abitazione, necessariamente separato dai luoghi della vita privata, deve rispettare le norme di sicurezza applicabili per un normale ambiente di lavoro. Il lavoratore è tenuto ad autocertificare la presenza di adeguate misure di sicurezza, mentre la società ha il compito di verificare la veridicità di questa autocertificazione. Inoltre, HP Italy si impegna a tutelare il dipendente nei confronti di infortuni nello svolgimento della prestazione di lavoro, anche attraverso una assicurazione di responsabilità civile verso terzi e responsabilità prodotti, che copra anche il telelavoro.

6. Welfare, conciliazione e gestione delle diversità

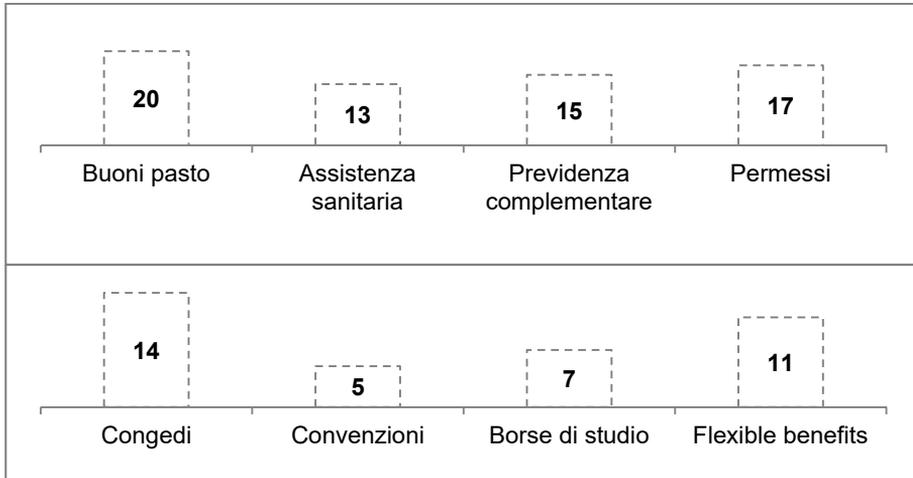
Il welfare nella contrattazione aziendale del 2019 si declina in numerosi accordi nella possibilità offerta ai lavoratori di "welfarizzazione" del premio di risultato: misura che ricorre in circa il 31% degli accordi analizzati. Seguono le previsioni relative a buoni pasto e servizi di mensa, alla flessibilità oraria e a congedi e permessi di varia natura.

Grafico 12 – Frequenza della materia del welfare nella contrattazione aziendale (%)

Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

Rispetto alle forme di flessibilità oraria, tra cui la cessione solidale di ferie e permessi, la possibilità di passaggio al part-time o di adesione al telelavoro e/o *smart working*, i principali destinatari sono i dipendenti affetti da determinate patologie o che si trovano ad assistere familiari malati e le lavoratrici madri al rientro dal congedo di maternità. Congedi e permessi, invece, sono per lo più rivolti ai lavoratori che devono sottoporsi a visite mediche, analisi o cure nonché ai dipendenti con figli a carico (soprattutto in occasione di nascite, adozioni e inserimenti nelle scuole) e ai c.d. *caregivers* nell'accompagnamento e assistenza dei familiari malati. Sono riscontrabili anche permessi concessi per motivi di studio, in occasione di matrimoni e unioni civili, nei casi di lutto o gravi motivi familiari. In qualche intesa, come quelle sottoscritte in NH Italia e Dana, la possibilità di accedere ad alcuni di questi permessi è garantita anche ai componenti di coppie di fatto. Di interesse, all'interno dell'integrativo Capgemini, è la concessione di una aspettativa per un periodo massimo di un mese, per lo svolgimento di attività di volontariato nei casi di calamità naturali che colpiscano eventualmente il territorio italiano.

Ulteriori misure concernono l'assistenza previdenziale e sanitaria integrativa, la tutela delle diversità al lavoro (declinata soprattutto in misure di contrasto alla violenza di genere e per le pari opportunità tra uomo e donna, nonché in iniziative per l'inclusione e gestione dei lavoratori disabili e forme di tutela per i lavoratori affetti da malattia) e l'erogazione di *flexible benefits*.

Grafico 13 – Misure di welfare (%)

Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

In ambito sanitario, i contratti collettivi specificano l'entità della contribuzione da versare a fondi nazionali di settore o aziendali; in alcuni casi, vengono disposte prestazioni sanitarie ulteriori come check-up medici, visite specialistiche e analisi. L'integrativo Mallinkrodt offre la possibilità ai lavoratori di incontrare nei locali aziendali un fisioterapista ogni due settimane. Con riferimento ai *flexible benefits*, generalmente spendibili attraverso piattaforme online, se ne riscontra una incidenza significativa soprattutto nel settore metalmeccanico, probabilmente per l'influenza esercitata dal CCNL Federmeccanica e Assisat: in questo ambito, accanto ad accordi che si limitano a recepire quanto disciplinato dalla contrattazione nazionale, si riscontrano intese che erogano anche contributi aggiuntivi. Allargando lo sguardo anche ad altri settori, è frequente la diversificazione degli importi di *flexible benefits* sulla base del livello di inquadramento dei lavoratori. In qualche caso, il credito c.d. welfare è esclusivamente erogato a determinate categorie di lavoratori: in Volksbank, ad esempio, un budget di 450 euro spendibile in welfare è destinato ai soli dipendenti con figli a carico o con famigliari portatori di handicap. Diverso è il caso di Danone che estende il welfare aziendale non solo a tutti i lavoratori dipendenti ma anche ai tirocinanti.

Abbastanza frequenti sono poi le misure di sostegno all'educazione e istruzione, soprattutto nella forma di rimborsi per le spese scolastiche e borse di studio per i figli dei dipendenti. Si registrano, inoltre, previsioni relative alla stipulazione di convenzioni con enti terzi per permettere ai lavoratori di acquistare beni e servizi con sconti e agevolazioni, ai trasporti, alla fruizione anticipata del TFR, alla concessione di buoni acquisto e all'erogazione di prestiti, finanziamenti e polizze. Relativamente ai trasporti, le misure principali concernono il rimborso per l'acquisto di abbonamenti al trasporto pubblico e l'organizzazione di servizi di navetta aziendale; sono diversi gli accordi, soprattutto nell'area di Bologna, che si orientano verso la promozione di spostamenti casa-lavoro a ridotto impatto ambientale. In Lamborghini, ad esempio, viene avviato un progetto di *car pooling* e si valutano l'ampliamento dell'offerta di auto elettriche in *leasing* e modalità per incentivare l'uso della bicicletta.

Infine, negli accordi del 2019, sono riscontrabili, seppur con una scarsa incidenza, l'organizzazione di attività ricreative in particolare grazie a circoli aziendali *ad hoc* (come nel caso di InfoCert e Richard Ginori) e la predisposizione di sportelli di ascolto e *counselling* psicologico (come avviene in Sinergie Molitorie ed Ecornaturasi) e di servizi di consulenza fiscale e previdenziale (come da integrativo Huvepharma).

Caso 21 – L'articolazione delle misure di welfare aziendale in Huvepharma Italia

Il 28 giugno 2019 a Cuneo è stato sottoscritto un accordo sindacale che ha visto protagonisti, da una parte, Huvepharma Italia, assistita dalla Confindustria territoriale, e, dall'altra, i delegati RSU, accompagnati dai rappresentanti delle sigle sindacali Filctem-Cgil e Uiltec-Uil. L'accordo ha l'obiettivo di consolidare e valorizzare tutte quelle iniziative sociali a favore dei dipendenti che l'azienda aveva già in buona parte attuato, grazie ad accordi specifici precedentemente sottoscritti. A tal fine, la direzione aziendale e la rappresentanza dei lavoratori hanno deciso di inserire in un unico documento tutte le pratiche di welfare e conciliazione vita-lavoro, che contribuiscono a dare forma alla nozione di responsabilità sociale d'impresa, come definita dal CCNL dell'industria chimica.

Entrando nel vivo dei contenuti, questi possono essere raggruppati in cinque aree tematiche:

- *servizi alla persona.* In quest'area rientrano l'organizzazione di un servizio mensa aziendale a carico dell'azienda (fatto salvo per un contributo simbolico del dipendente di 0,23 euro a pasto), l'offerta di un servizio di consulenza fiscale e la presenza due volte al mese di un assistente sociale per il supporto all'espletamento delle pratiche di lavoro e previdenza;
- *sostegno allo studio.* A questo scopo, l'azienda eroga un contributo monetario per le spese scolastiche dei figli dei dipendenti, che varia in base all'anno di iscrizione e al livello scolastico raggiunto. Sono altresì conferiti premi ai figli dei dipendenti che si siano distinti nei diversi percorsi di studio, dalla scuola elementare all'università, previa valutazione delle pagelle e dei voti ottenuti;
- *salute, benessere, assistenza previdenziale e sanitaria.* Sono offerti diversi servizi di medicina, prevenzione e sorveglianza sanitaria facoltativa, tra cui visite specialistiche, esami e vaccini. Inoltre, l'azienda prevede per tutti i dipendenti una assicurazione sulla vita e contro il rischio di infortuni professionali ed extraprofessionali. Infine, viene confermata la possibilità per i dipendenti di scegliere tra un aumento dei contributi aziendali al fondo di previdenza complementare, Fonchim e un incremento della quota aziendale al fondo di assistenza sanitaria integrativa, Faschim;
- *conciliazione vita-lavoro.* Per agevolare un miglior bilanciamento tra tempi di vita e lavoro, l'accordo disciplina il riconoscimento di permessi retribuiti, nel limite di 4 ore giornaliere in occasione di visite mediche e per l'accompagnamento dei figli alle stesse, permessi per un totale di 20 ore all'anno per l'effettuazione di cure mediche, 2 giornate di permesso retribuito al lavoratore in occasione della nascita del figlio, 3 giorni di permesso retribuito in caso di decesso di un familiare, 4 giorni di permesso nell'eventualità in cui il lutto riguardi un parente di primo grado e 3 giorni di permesso nel caso di ricovero ospedaliero di un familiare;
- *legami e valori aziendali.* In questo ambito rientrano la possibilità per i dipendenti e i loro familiari di utilizzare le strutture sportive all'interno del parco aziendale, il riconoscimento di premi per i lavoratori che abbiano raggiunto una certa anzianità aziendale e l'impegno di Huvepharma a consegnare ogni anno ai lavoratori un pacco di Natale con prodotti tipici del territorio, nonché ad organiz-

zare una festa con animazione dal vivo, intrattenimento per bambini e buffet.

Caso 22 – Il funzionamento del “credito welfare” in Novartis

Il 18 maggio 2019, la direzione aziendale di Novartis Farma ha sottoscritto con la RSU aziendale e le organizzazioni territoriali di Filctem-Cgil, Femca-Cisl e Uiltec-Uil, un nuovo contratto collettivo in materia di welfare aziendale.

Le parti, innanzitutto, riconoscono nel welfare aziendale uno strumento in grado di generare molteplici ricadute positive, quali: l'aumento del potere d'acquisto e della soddisfazione dei dipendenti, una maggiore possibilità di conciliazione vita-lavoro, nonché l'accesso a un paniere di beni e servizi destinabile anche ai familiari dei dipendenti.

Il budget welfare denominato *Credito Welfare Novartis*, introdotto con il protocollo di intesa 31 ottobre 2018, riceve quindi regolamentazione per il quadriennio 2019-2022, per tutto il personale non dirigente. L'accordo prevede l'erogazione di un importo annuo pro-capite, fruibile esclusivamente attraverso la piattaforma welfare Novartis e non monetizzabile: 300 euro nel 2019, 350 euro nel 2020, 400 euro nel 2021 e 450 euro nel 2022. Per i dipendenti, poi, che decidano di convertire in tutto o in parte il premio di partecipazione, verrà corrisposto un ulteriore incremento del credito di spesa pari al 20% della quota “welfarizzata”. Eventuali importi del credito welfare non utilizzati entro il termine stabilito, saranno destinati automaticamente al Fondo di previdenza complementare di settore, Fonchim.

Tra i servizi messi a disposizione dei dipendenti e dei loro familiari, è possibile individuare sia prestazioni con una forte finalità sociale sia prestazioni aventi un'utilità più prettamente economica. Si contano, infatti: il rimborso delle spese sostenute per l'acquisto di abbonamenti di trasporto pubblico locale, regionale o interregionale, anche per i familiari fiscalmente a carico; il rimborso delle spese sostenute per educazione e istruzione (rette di asilo nido o ludoteca, tasse scolastiche e universitarie, acquisto di libri di testo, gite scolastiche, servizio mensa e trasporto, campus estivi e invernali, servizio di baby-sitting, ecc.), anche per familiari non conviventi e non fiscalmente a carico; il rimborso delle spese sostenute per i familiari anziani o non autosufficienti, con almeno 75 anni di

età compiuti, anche se non conviventi e non fiscalmente a carico (rette per RSA e centri diurni, servizio badante, assistenza sanitaria domiciliare, ecc.); e il versamento del credito alla posizione individuale del lavoratore presso il fondo di previdenza complementare. Ulteriori possibilità di destinazione del budget di spesa sono costituite dall'acquisto di voucher shopping (buoni spesa, benzina, abbigliamento, Amazon card, ecc.) e dalla fruizione di servizi con finalità ricreative (abbonamenti in palestre e piscine, pacchetti viaggio, cofanetti esperienziali, ecc.).

Novartis intende definire ulteriori dettagli per la fruizione dei beni e servizi elencati, all'interno di un apposito regolamento e congiuntamente con le rappresentanze sindacali.

Caso 23 – La regolazione della banca ore solidale nella Fondazione Bruno Kessler

In data 14 giugno 2019, la Fondazione Bruno Kessler di Trento ha firmato un accordo aziendale per l'attivazione di una banca ore solidale in materia di cessione ferie e riposi. L'istituto era già stato previsto dall'articolo 35-*bis* del contratto collettivo provinciale di lavoro per il personale delle Fondazioni di cui alla legge provinciale 2 agosto 2005, n. 14, disposizione che rinviava alla contrattazione collettiva di secondo livello per la disciplina delle relative modalità di applicazione e condizioni di accesso.

La cessione dei riposi e delle ferie è stata introdotta dalla normativa nazionale (articolo 24, decreto legislativo n. 151/2015), con espresso richiamo alla disciplina dettata dal decreto legislativo n. 66/2003 attuativo delle direttive europee sull'organizzazione dell'orario di lavoro. In particolare, l'articolo 10 di quest'ultimo stabilisce un periodo minimo di quattro settimane di ferie, non monetizzabili salvo il caso di risoluzione del rapporto di lavoro. La cessione di ferie e riposi può dunque avvenire, ai sensi del *Jobs Act*, per quanto maturato oltre tale limite legale ed espressamente laddove essa venga disposta a favore di dipendenti dello stesso datore di lavoro che necessitino di assistere, con costanza di cure, figli minori affetti da particolari condizioni di salute. Da notare che l'articolo 35-*bis* del summenzionato CCPL dispone la possibilità di fruire dell'istituto, in ottica di conciliazione vita-lavoro, per «gravi motivi per-

sonali o familiari», ampliando l'ambito di applicazione soggettivo previsto dalla legislazione nazionale.

Il contratto aziendale in esame si struttura in maniera organica e con consequenzialità logica, in modo da rendere quanto più possibile leggibile la disciplina di un istituto che presenta, nei propri risvolti applicativi, profili di indefinitezza. Esso si apre con una sezione in premessa che costituisce «parte integrante, sostanziale e inscindibile dell'accordo» e, nel primo articolo, afferma la conformità dello stesso alla normativa richiamata. A seguire vengono delineati i soggetti legittimati attivi e passivi, vale a dire coloro che possono rispettivamente disporre e fruire della cessione. La disposizione successiva si occupa dell'oggetto e dei relativi criteri di quantificazione, specificando come avviene la donazione e quando essa debba essere programmata. La quantità di ferie/permessi donati – a titolo esclusivamente gratuito e volontario – viene parametrata alla retribuzione lorda individuale; si procede inoltre ad un'esemplificazione pratica per chiarire le modalità di alimentazione della banca ore. Tale esemplificazione consente di definire esaustivamente, a priori, le condizioni secondo cui si verifica l'attivazione dell'istituto evitando così ogni possibile equivoco interpretativo in fase applicativa. È interessante notare come il “tempo” ceduto venga equiparato alla retribuzione: la contrattazione collettiva di secondo livello alimenta in qualche modo la dialettica inerente alla qualificazione del tempo come componente retributiva, rimarcando la tendenza dei nuovi sistemi di welfare ad introdurre la conciliazione vita-lavoro come componente del compenso, oltre che in ottica di tutela. Altrettanto importante risulta la calendarizzazione delle tempistiche per la cessione e la definizione puntuale del periodo di maturazione da considerare per le ferie. Ciò consente, infatti, di allineare il processo di donazione a quello operativo svolto dal gestionale di rilevazione presenze, il quale riveste un ruolo fondamentale a livello di amministrazione del personale nella funzione HR di un ente di medio-grandi dimensioni.

Definite le variabili del “cosa”, “come”, “quando” e “quanto”, l'accordo procede con la specificazione dell'elemento costitutivo del “perché”, circoscrivendo i casi in cui risulta possibile usufruire della banca ore. A tale riguardo, come si accennava sopra, la platea dei legittimati passivi si allarga – rispetto a quanto normativamente previsto – al coniuge e ai parenti di primo grado che siano affetti da «grave patologia» (secondo quanto disposto dalla legge n. 53/2000) o da «malattia grave certi-

ficata e documentata». Costoro dovranno presentare l'ulteriore requisito (negativo) di esaurimento della dotazione di ferie e permessi previsti dal contratto collettivo. Sempre nella stessa disposizione viene stabilito un criterio cronologico di evasione delle domande e prevista l'assegnazione, in caso di impossibilità di esaudimento della totalità delle richieste, secondo il principio di equità: anche questa precisazione solleva da eventuali dubbi e contrasti interpretativi sulla gestione operativa dell'istituto.

Vengono poi chiarificate le modalità di fruizione. L'oggetto della richiesta deve corrispondere all'«equivalente dell'orario teorico giornaliero per un massimo di cinque giornate», con possibilità di reiterazione nel tempo. Viene inoltre posto un termine per la fruizione, allo scadere del quale le ore cedute rientrano nella disponibilità della banca: una sorta di condizione sospensiva in relazione ai requisiti di operatività della stessa. Risulta in ogni caso esclusa la monetizzazione delle ferie e delle ore concesse, coerentemente alla *ratio* dell'istituto che risponde, come sopra precisato, a ben determinate esigenze conciliative al verificarsi di condizioni predefinite. Del resto, come si specifica nella medesima disposizione, le ore fruite entrano nella titolarità e nella sfera economica del cessionario, configurandosi come oggetto di un diritto disponibile da parte del cedente.

L'accordo appare fortemente orientato al pragmatismo in quanto, come già accennato, molti aspetti operativi della gestione del personale vengono in esso esplicitamente menzionati in connessione all'attuazione dello strumento. Ad esempio, viene specificato come l'elaborazione del cedolino paga rifletterà, in termini di retribuzione oraria individuale percepita, l'eventuale cessione. Inoltre, la chiusura del contratto, inerente a pubblicità, decorrenza e durata, rimarca l'esigenza di raccordo con il sistema operativo («La validità del presente accordo decorrerà dall'operatività del sistema gestionale» e viene stabilito un termine essenziale che garantisca tale allineamento («entro e non oltre»). Anche il sistema di pubblicità è tarato su tempistiche idonee ad una corretta ed agevole gestione delle risorse umane (cadenze annuali di monitoraggio della banca e trimestrali per il censimento della disponibilità ore).

Caso 24 – Soluzioni per la conciliazione vita-lavoro in Carlson Wagonlit Italia

Il 30 maggio 2019, la società Carlson Wagonlit Travel Italia ha sottoscritto con le organizzazioni sindacali Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil e il Coordinamento delle RSA, l'accordo integrativo aziendale. In questo ambito, particolare attenzione è stata data al tema della gestione delle diversità.

I primi interventi riguardano i c.d. *caregivers*. In particolare, è prevista la concessione, per il lavoratore che abbia già esaurito le proprie ore di permesso, di un'ora aggiuntiva retribuita all'80%, in caso di malattia del figlio di età pari o inferiore a un anno. Inoltre, nel caso di gravi patologie di un familiare, l'azienda si rende disponibile a trasformare in via temporanea, per un massimo di 6 mesi, il rapporto di lavoro del dipendente da tempo pieno a tempo parziale, previa verifica di compatibilità con le esigenze tecnico-organizzative.

Al lavoratore sono poi riconosciuti 3 giorni di permesso non retribuito per le adozioni nazionali e 5 giorni per quelle internazionali. Per coloro che hanno usufruito di aspettative e congedi ai sensi degli articoli 4, 5 e 6 della legge n. 53/2000, invece, l'accordo prevede l'organizzazione di uno specifico percorso formativo finalizzato al reinserimento.

Infine, le parti introducono, in aggiunta a quanto già previsto dalla normativa, un periodo di congedo non retribuito di 2 mesi (fruibile su base giornaliera o per mezze giornate nell'arco di 3 anni), in favore delle donne vittime di violenza di genere. Durante tale periodo di congedo, l'azienda verserà comunque il minimale contributivo. Inoltre, l'azienda è disponibile a valutare il trasferimento, anche temporaneo, della lavoratrice nei casi in cui fosse necessario tutelare la sua sicurezza personale o quella dei figli.

6.1. Misure di sostegno al reddito

Tra le misure di sostegno al reddito previste dalla contrattazione aziendale del 2019, si possono annoverare principalmente la corresponsione di buoni pasto e l'organizzazione di servizi di mensa. Seguono, ma ad una distanza significativa, le misure dirette all'educazione e istruzione

dei figli dei lavoratori, soprattutto nella forma di rimborso delle spese scolastiche o erogazione di borse di studio. Si registrano altresì previsioni relative alle modalità di anticipazione del trattamento di fine rapporto o dello stipendio, alla concessione di buoni acquisto, alla previsione di prestiti, finanziamenti e forme di sostegno economico in caso di necessità, nonché alla stipulazione di convenzioni con enti terzi per l'accesso, da parte dei dipendenti, a sconti e agevolazioni sull'acquisto di prodotti e servizi. Ulteriori modalità di sostegno riguardano l'integrazione economica concessa alle lavoratrici durante il periodo di assenza per maternità.

Infine, non va dimenticato che misure di sostegno al reddito (come i buoni acquisto o i rimborsi delle spese per l'educazione e istruzione dei figli e per l'assistenza di familiari anziani o non autosufficienti), benché non sempre godano di una propria centralità nella contrattazione aziendale, sono spesso incluse tra le diverse destinazioni delle quote spendibili in *flexible benefits*.

Caso 25 – Condizioni bancarie e opportunità di finanziamento per i dipendenti del gruppo Banco BPM

Il 10 gennaio 2019, a Milano, i vertici aziendali insieme alla delegazione di gruppo di Fabi, First-Cisl, Fisac-Cgil, Uilca-Uil e Unisin Falcri Silcea Sinfub hanno siglato la seconda parte del contratto integrativo del gruppo Banco BPM, disponendo in tema di condizioni bancarie, welfare e finanziamenti al personale.

In particolare, è fornita una disciplina comune, in tema di condizioni bancarie praticate per i dipendenti in servizio e quelli in esodo, prevedendo innanzitutto che il tasso creditore da applicarsi sia differenziato sulla base di tre soglie: ai depositi inferiori ai 25.000 euro, corrisponderà un tasso dello 0,01%; per i depositi tra i 25.000 e i 250.000 euro, un tasso dello 0,05%; per i depositi superiori ai 250.000 euro, si applicherà un tasso dello 0,10%.

Il contratto collettivo, quindi, contiene previsioni in tema di finanziamenti, sempre rivolte ai dipendenti in forza e ai dipendenti in esodo. Per costoro, e per i loro figli, al fine di sostenere i mutui sulla prima e sulla seconda casa, si stabilisce un massimale comune complessivo al finanziamento, individuato in 500.000 euro. Le regole del finanziamento, peraltro, cambiano rispetto a durata, percentuale di finanziabilità e tassi

di interesse, a seconda che il finanziamento sia funzionale all'acquisto (o alla ristrutturazione) della prima o della seconda casa: in generale, condizioni più favorevoli si applicano per la prima casa.

Sono previste condizioni speciali in merito a determinati istituti, quali il prestito documentato (utilizzabile, ad esempio, per acquisto di autovettura, beni immobili e spese di ristrutturazione), il finanziamento di spese di particolare importanza (spese sanitarie, dentistiche e oculistiche, spese a favore di portatori di handicap, spese per onoranze funebri relative al nucleo familiare del dipendente) e il prestito rotativo.

Il contratto, da ultimo, specifica che l'apertura di credito in conto corrente non abbisogna né di una causale, né di una durata massima; si stabiliscono, invece, la possibilità di revoca in favore del lavoratore, nonché specifiche disposizioni in merito al massimale di importo erogabile e al tasso applicabile.

Per tutti gli aspetti tecnici non precisati nel contratto collettivo, le parti rimandano al lavoro di una specifica Commissione tecnica.

Caso 26 – Possibilità di anticipo della retribuzione e del TFR in InfoCert

Il 23 gennaio 2019, InfoCert e le RSU aziendali hanno sottoscritto il rinnovo dell'integrativo aziendale. Tra le tante previsioni inserite, sono disciplinate diverse modalità di anticipo della retribuzione e prestiti a favore dei dipendenti.

Nello specifico, ciascun lavoratore può richiedere un anticipo fino a un massimo del 90% della retribuzione netta di due mensilità, dovendo, però, restituire la somma entro 5 mesi. È possibile accedere a un massimo di 3 anticipi per anno, fermo restando altresì il limite del 10% di lavoratori beneficiari rispetto al totale degli occupati nel mese di riferimento.

Nel caso di acquisto di prima casa, l'azienda corrisponde, in un'unica soluzione, tutti gli anticipi possibili nel corso dell'anno, dovendo il dipendente restituire quanto ricevuto entro i 12 mesi successivi. Occorre aggiungere che il dipendente che nell'anno abbia usufruito dell'anticipo della retribuzione, non potrà accedere ad altre forme di credito aziendale.

Per il personale viaggiante, è possibile richiedere un prestito di 8.000 euro per l'acquisto di un'autovettura (che sarà utilizzata secondo le mo-

dalità e nei termini di volta in volta pattuiti tra azienda e singolo lavoratore). Tale opportunità è prevista anche per i dipendenti che non dispongono di un'automobile adeguata al momento della prima assunzione, ovvero in caso di cambiamento di mansioni che comporti l'entrata in forza di nuovo personale viaggiante.

In via integrativa, infine, rispetto a quanto già previsto dalla legge n. 297/1982 in materia di anticipazione del trattamento di fine rapporto, si dispone che, dopo apposita richiesta del dipendente, l'azienda potrà erogare una somma pari all'80% del TFR maturato dal giorno della assunzione fino al mese dell'erogazione. L'anticipazione del TFR, peraltro, potrà essere richiesta solo dai dipendenti con almeno 5 anni di anzianità, fino ad un massimo del 20% degli aventi diritto. L'anticipazione del TFR può, solo in casi di comprovata necessità, essere corrisposta anche più di una volta. In aggiunta a quanto previsto dalla legge, la richiesta potrà essere accolta anche per sostenere spese in occasione del matrimonio o di particolari rilevanti necessità.

Caso 27 – Il microcredito di solidarietà in Comifar Distribuzione

Il 28 gennaio 2019, la delegazione aziendale di Comifar Distribuzione, i rappresentanti delle segreterie nazionali di Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil, i rappresentanti territoriali di queste sigle, nonché i membri delle RSU dell'azienda hanno sottoscritto un accordo integrativo volto, tra i molti intenti, a fornire nuove tutele in favore dei lavoratori.

Nella premessa all'accordo le parti esplicitano l'intenzione di promuovere e garantire il rispetto della persona del lavoratore attraverso il rafforzamento delle misure a sua tutela.

Alla luce di questa generale intenzione, l'accordo prevede un ampio novero di misure di welfare aziendale tra le quali la creazione di un microcredito di solidarietà. Tale misura si sostanzia nel sostegno, da parte dell'azienda, in favore di quei lavoratori intenti ad affrontare spese non differibili, con particolare riguardo alle spese mediche, scolastiche dei figli e di assistenza agli anziani.

L'accordo prevede le possibilità di: anticipare delle mensilità al lavoratore in difficoltà, oppure offrirgli un prestito a condizioni finanziarie

agevolate sulla base di una convenzione da parte dell'azienda con istituti bancari terzi.

6.2. Il welfare c.d. di produttività

Anche nel 2019, la maggior parte degli accordi che disciplina il premio di risultato ne prevede una convertibilità, su scelta individuale del lavoratore, in beni e servizi di welfare *ex* articolo 51, commi 2, 3 e 4, TUIR. Generalmente non sono previsti tetti massimi all'importo del premio "welfarizzabile" né destinazioni specifiche rispetto alla vasta gamma di beni e servizi oggetto di detassazione e decontribuzione. Fanno eccezione, però, alcuni accordi del settore alimentare (come Ferrarelle e Sanpellegrino) che, oltre a prevedere un ammontare massimo del premio "welfarizzabile", specificano gli ambiti sociali (tendenzialmente afferenti all'assistenza sanitaria, previdenziale, all'istruzione e all'assistenza a familiari anziani) verso cui è possibile devolvere il proprio budget di spesa. Nella gran parte dei casi, le aziende si impegnano ad integrare la quota convertita in welfare con un importo ulteriore, in virtù del risparmio contributivo generato dalla decisione del lavoratore.

Riscontrano, invece, una incidenza minore i contratti aziendali che concedono ai lavoratori anche la possibilità di convertire il premio di risultato in permessi orari. Nel caso dell'accordo Baxi, questa opportunità è offerta esclusivamente ai lavoratori che presentino necessità specifiche di conciliazione.

È sintomo di una particolare sensibilità di azienda e rappresentanze alle questioni sociali anche l'accordo firmato in ERG, che prevede che l'ammontare relativo alla riduzione individuale del premio di risultato, dovuta a certi livelli di assenteismo, vada a finanziare iniziative aziendali di sostenibilità. Previsioni simili sono contenute negli accordi Carl Zeiss Vision e Bilcare Research che dispongono che l'1% del premio di risultato dei lavoratori sia devoluto alla realizzazione di iniziative aziendali di carattere sociale.

Infine, è opportuno evidenziare come in alcuni casi, il rapporto tra livelli di produttività aziendali (o individuali) e welfare sia diretto e non mediato da una iniziale possibilità di erogazione monetaria. Questo avviene, ad esempio, in tutte quelle intese, che oltre ad offrire l'opportunità

di “welfarizzazione” del premio di risultato, dispongono l'erogazione di una ulteriore quota, direttamente sotto forma di welfare, al conseguimento di determinati obiettivi di performance (come avviene in Enel e Verralia Italia). In questo ambito, merita una menzione il progetto *Petali e fiore* di Ecornaturasi, in base al quale ogni lavoratore ha l'opportunità, partecipando a determinate iniziative lavorative nelle giornate di sabato, domenica o in orario serale, di accumulare diversi “petali”, il cui importo (di valore diverso a seconda del tipo di impegno richiesto al lavoratore), una volta raggiunto il valore di un “fiore” (corrispondente a 350 euro), darà diritto alla ricezione di un voucher di spesa.

Caso 28 – La “welfarizzazione” del premio di risultato in Acciaierie Bertoli Safau

Il 15 maggio 2019, presso la sede di Cargnacco di Acciaierie Bertoli Safau, la direzione aziendale e la RSU hanno sottoscritto un accordo transitorio avente ad oggetto il rinnovo del premio di risultato. In attesa di riprendere le trattative negoziali, le parti hanno infatti previsto la natura temporanea del premio, valido fino al 10 novembre 2019 su quanto maturato entro il 30 giugno dello stesso anno.

All'interno dell'accordo assume particolare importanza la c.d. opzione welfare. Quest'ultima permette ai lavoratori beneficiari del premio di sostituire complessivamente o solo parzialmente il valore dello stesso con un budget figurativo di spesa, fruibile solo in servizi di welfare. Al fine di rafforzare il potere di acquisto dei lavoratori e di migliorare la produttività e competitività aziendale, le parti hanno infatti concordato su questa opportunità e previsto per il lavoratore la possibilità di fruire della somma di premio convertita attraverso la piattaforma EasyWelfare.

Qualora il lavoratore scelga l'opzione welfare, gli verranno riconosciute quote aggiuntive rispetto al budget fruibile. In particolare, se il lavoratore decide di convertire in welfare una quota di premio compresa tra 390 e 569 euro, le parti gli riconoscono un importo pari a 150 euro; se, invece, la somma convertita è compresa tra 570 e 749 euro, la quota ulteriore corrisposta è di 200 euro; nel caso, infine, di totale conversione del premio (per un valore minimo di 750 euro), questo sarà integrato di 250 euro.

Occorre sottolineare, infine, che allo scopo di massimizzare l'impegno dei lavoratori rispetto alla performance aziendale, le quote di 150, 200 o 250 euro sono erogate solo in subordine al raggiungimento dell'obiettivo di redditività.

Caso 29 – La convertibilità del premio di risultato in tempo in Banca Sella Holding

Il verbale di accordo 29 aprile 2019, siglato tra la direzione aziendale di Banca Sella Holding e la delegazione sindacale (composta dalle rappresentanze sindacali di Fabi, Fisac-Cgil e Uilca-Uil), disciplina il premio di risultato aziendale, fra l'altro incentivandone l'opportunità di conversione in servizi di welfare.

Le parti, fin dalle premesse, dichiarano di voler «sviluppare e promuovere un sistema di welfare aziendale improntato alla ricerca di soluzioni idonee alla conciliazione dei tempi di vita e lavoro nonché all'individuazione di strumenti di utilità con valenza anche sociale». In perfetta coerenza con le finalità descritte, azienda e sindacato introducono, in via sperimentale, un'innovativa forma di utilizzo del “conto welfare”. Individuato nella flessibilità oraria lo strumento principe per la conciliazione delle esigenze familiari e lavorative dei dipendenti, le parti stabiliscono che i soli lavoratori che abbiano deciso di destinare il premio di produttività a “conto welfare” possano convertirlo (anche parzialmente) in ore di permesso. In particolare, il dipendente che opti per tali “permessi welfare” può convertire il premio di risultato per ottenere da un minimo di 2,5 a un massimo di 30 ore. Per consentire questa operazione, l'accordo individua il valore unitario orario per il calcolo dei permessi welfare spettanti, differenziando detto valore per fascia professionale.

In tema di fruizione dei permessi, le parti sanciscono che questi debbano essere utilizzati compatibilmente con le esigenze di servizio dell'area di appartenenza del dipendente, nel rispetto di un preavviso di almeno 3 giorni lavorativi e all'interno del periodo compreso tra il 1° luglio e il 30 novembre 2019. Qualora il lavoratore non riesca ad usufruire di tutte le ore convertite, si esclude espressamente che il residuo possa essere monetizzato, o convertito in “banca ore” o altri permessi. Fermo l'obiettivo dell'attenzione e cura della persona, si dispone invece che l'equivalente economico dei permessi non goduti sia accreditato sulla po-

sizione del dipendente presso il fondo pensione aziendale (a condizione che detta posizione sia attiva). In conclusione, le parti precisano che la fruizione dei “permessi welfare” non impatta né sul calcolo delle settimane utili ai fini contributivi, né sull’applicazione di altri istituti contrattuali.

6.3. Gestione e tutela delle diversità al lavoro

La tutela e gestione delle diversità al lavoro ricorre in circa il 9% degli accordi aziendali analizzati. Nella maggioranza dei casi sono introdotte misure di formazione, conciliazione e welfare principalmente rivolte alla popolazione femminile, per la promozione delle pari opportunità tra uomo e donna e, soprattutto nelle realtà del settore terziario e turistico, per il contrasto a molestie e violenze di genere. Previsioni destinate all’intera popolazione aziendale contro il “mobbing” e il “bossing” sono, invece, incluse in alcuni accordi del settore del credito.

La contrattazione aziendale del 2019 mostra, inoltre, una particolare sensibilità nei confronti dei lavoratori affetti da malattia di lunga durata, grazie soprattutto a previsioni relative all’estensione del periodo di conservazione del posto di lavoro e ad integrazioni retributive. Tra questi accordi, spicca quello sottoscritto in Comifar, che consente ai lavoratori affetti da ludopatia e inseriti in percorsi di riabilitazione, di astenersi dal lavoro per un periodo massimo di 3 anni.

Ulteriori disposizioni contrattuali riguardano inclusione e gestione delle persone disabili nei luoghi di lavoro (come avviene in Johnson & Johnson Medical anche attraverso l’istituzione del c.d. *disability manager*), programmi a sostegno dell’invecchiamento attivo e per il contrasto a discriminazioni basate sull’età e, seppur con minore incidenza, iniziative rivolte ai lavoratori migranti (come nel caso di Ferrarelle).

Sono diversi, infine, gli accordi che affidano l’analisi e la definizione delle misure di *diversity* e pari opportunità a Commissioni od organismi paritetici.

Caso 30 – Tutele per i lavoratori migranti in Ferrarelle

Il 9 luglio 2019 presso la sede di Confindustria Caserta, è stato siglato tra i responsabili aziendali e i membri della RSU, assistiti dalle segreterie nazionali e provinciali (di Brescia e Caserta) di Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-Uil, il rinnovo dell'accordo integrativo aziendale di Ferrarelle.

Tra le tante misure introdotte, l'azienda si impegna ad accordare la possibilità dell'uso cumulativo delle ferie per consentire ai lavoratori migranti temporanei ritorni al paese di origine, compatibilmente con le esigenze tecnico-organizzative aziendali e dietro specifica richiesta del lavoratore. Si prevede, inoltre, che ai lavoratori in distacco transnazionale, si applichino le medesime condizioni di lavoro previste per i lavoratori di cittadinanza italiana.

Caso 31 – L'inserimento e la gestione dei lavoratori con disabilità in Johnson & Johnson Medical

Johnson & Johnson Medical, nell'ambito della contrattazione aziendale rinnovata il 18 aprile 2019 insieme alle RSU e ai rappresentanti di Filctem-Cgil, Femca-Cisl e Uiltec-Uil, ha disciplinato espressamente la materia dell'inclusione lavorativa delle persone con disabilità.

Nello specifico, è stata istituita la figura del *disability manager*, che, opportunamente formato, ha il ruolo di facilitatore, nelle relazioni interne aziendali, dei percorsi di inclusione lavorativa. Il *disability manager* è il referente del lavoratore con disabilità sia in fase di accesso in azienda che durante l'intero sviluppo professionale. Ha la funzione di elaborare e favorire l'inserimento completo del lavoratore con disabilità, minimizzando le situazioni di difficoltà o disagio allo scopo di rendere duraturo il contratto di lavoro. In riferimento agli aspetti tecnici ed ergonomici delle postazioni di lavoro, ha il compito di promuovere la formazione degli addetti all'utilizzo di eventuali presidi appositamente predisposti per agevolare l'accesso ai luoghi di lavoro e lo svolgimento della prestazione lavorativa, eventualmente anche verificando la disponibilità di fondi pubblici utilizzabili allo scopo. Il *disability manager* si occupa altresì di monitorare i percorsi individuali e i cambiamenti del contesto organizzativo aziendale, al fine di superare eventuali ostacoli e garantire un proficuo sviluppo professionale. Tra le funzioni del *disability manager*, infine, c'è anche il raccor-

do con i professionisti dell'area Risorse umane e del servizio prevenzione protezione.

Nell'ambito della valorizzazione e dell'inclusione dei lavoratori con disabilità, l'accordo collettivo istituisce anche un Osservatorio paritetico aziendale con funzioni di supervisione e garanzia dell'inserimento di personale disabili nonché di contrasto ad ogni forma di discriminazione. Più precisamente, l'Osservatorio ha il compito di analizzare la reportistica annuale prodotta dal *disability manager*, dirimere eventuali conflitti, rispondere alle segnalazioni provenienti dai lavoratori e promuovere la realizzazione di un sistema integrato per l'inclusione lavorativa che coinvolga soggetti pubblici e privati e i servizi territoriali.

L'accordo, usufruendo della possibilità offerta dall'articolo 8 del decreto-legge n. 138/2011, convertito dalla legge n. 148/2011, interviene in deroga agli articoli 19 e 21 del decreto legislativo n. 81/2015, consentendo, senza alcuna apposizione di causale, la stipula, proroga o rinnovo per una durata massima di 40 mesi dei contratti a tempo determinato finalizzati all'inserimento di persone con disabilità. L'azienda si impegna, altresì, a favorire la stabilizzazione a tempo indeterminato del personale con disabilità inizialmente assunto a termine, comunicando all'Osservatorio paritetico lo stato di avanzamento dei singoli contratti e percorsi.

Caso 32 – Tutele per i lavoratori in caso di malattia in Nuova Sidap

Il 30 gennaio 2019, a Roma, Nuova Sidap (società controllata dalla Holding Autogrill) ha sottoscritto il contratto integrativo insieme alle segreterie nazionali e territoriali di Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil e con la partecipazione delle rappresentanze sindacali in azienda.

Tra le varie disposizioni concordate, l'azienda, fermo restando quanto disposto dal CCNL di settore, riconosce il pagamento al 100% dei primi 3 giorni di malattia per i primi 5 eventi all'anno. Vengono esclusi dal calcolo degli eventi, i ricoveri ospedalieri, *day hospital*, le emodialisi e terapie salvavita e una serie di gravi patologie. L'elenco si ritiene comunque non esaustivo e potrà essere rivisto mediante accordo tra le parti qualora se ne ravvisi la necessità. Al fine di garantire una copertura previdenziale alle malattie che superano i 30 giorni, è stabilita un'integrazione retributiva pari a 2,50 euro per ogni settimana non diver-

samente coperta da contribuzione. Le parti sanciscono, inoltre, il diritto alla conservazione del posto di lavoro per gli infortunati sul lavoro, nonché per i malati con gravi patologie oncologiche, sulla scorta delle informazioni fornite riservatamente dal medico curante al medico competente, nel rispetto della legislazione vigente.

Caso 33 – Misure per il contrasto a molestie e violenze sul lavoro in Alpitour

Il 26 marzo 2019, presso la sede dell'Unione Industriale di Torino, è stato sottoscritto il contratto integrativo di Alpitour tra la direzione aziendale e la RSA, assistita dalle strutture nazionali e territoriali di Filcams-Cgil e Fisascat-Cisl.

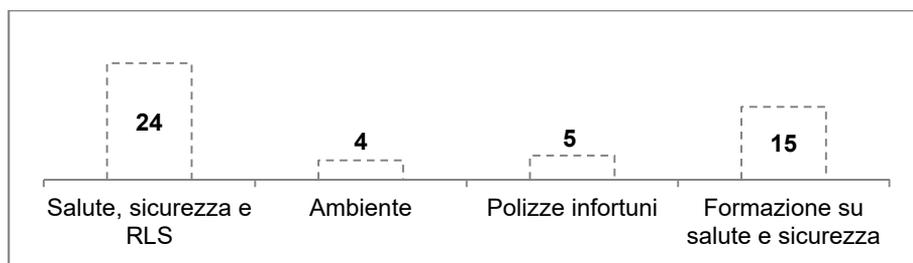
Il contratto, vigente sino al 2021, pone l'attenzione anche sulla gestione delle diversità e, in particolare, sul contrasto a molestie sessuali e violenze nei luoghi di lavoro. Innanzitutto, il contratto recepisce quanto già disposto, in materia, dall'accordo interconfederale 25 gennaio 2016 e ne rafforza il contenuto, individuando, come elemento fondamentale delle organizzazioni di successo, il «rispetto reciproco della dignità degli altri a tutti i livelli all'interno del luogo di lavoro».

Nei casi di segnalazione di molestie o violenze, le parti si impegnano ad utilizzare la massima riservatezza, assicurando la protezione della dignità della persona, pur nello svolgimento di un'attenta analisi sulla sussistenza dei fatti. Qualora l'episodio segnalato sia accertato, l'azienda dovrà adottare misure anche di natura sanzionatoria nei confronti di coloro che lo hanno posto in essere, e si occuperà di assistere la vittima, se necessario, nel processo di reinserimento al lavoro. Le parti, inoltre, condividono l'opportunità di porre in essere, nell'arco di vigenza dell'accordo, iniziative di sensibilizzazione non solo nei confronti dei lavoratori ma anche dei clienti. Da ultimo, nei casi di molestie o violenza, potrà essere concessa un'aspettativa non retribuita per un massimo di 6 mesi, qualora le vittime siano inserite in programmi certificati dai servizi sociali del Comune di appartenenza, dai centri antiviolenza o dalle Case Rifugio.

7. Salute, sicurezza e ambiente

La sicurezza sul lavoro è un tema ricorrente nella contrattazione aziendale del 2019. Oltre a confermare il ruolo giocato dai rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza e l'importanza di un approccio partecipativo alla questione anche per il tramite di Commissioni bilaterali *ad hoc*, gli accordi aziendali analizzati si concentrano per lo più sulle iniziative di coinvolgimento e sensibilizzazione per tutto il personale. Il riferimento è alla predisposizione di nuovi strumenti informativi, all'istituzione di una giornata annuale sulla sicurezza, alla conduzione di attività di formazione (soprattutto per neo-assunti e nei casi di mutamento delle mansioni o di introduzione di nuove tecnologie) e dei c.d. *break* formativi, attuati nelle aziende metalmeccaniche. Riscuotono particolare successo, al fine di vigilare sul rispetto degli standard di sicurezza e sui comportamenti messi in atto dai lavoratori, anche i c.d. *safety tours* condotti dai responsabili aziendali e sindacali nei diversi reparti, e i progetti BBS (*Basic Behaviour Safety*), avviati ad esempio in Luxottica e Pkdare. Importanti sono altresì le attività di mappatura delle postazioni di lavoro esistenti, allo scopo di vagliarne gli aspetti ergonomici ed eventualmente apportare correttivi grazie all'impiego di nuove tecnologie, come avviene in Baxi e Lamborghini. Frequente è, infine, il richiamo alle iniziative di informazione e formazione sulla sicurezza destinate ai lavoratori in *smart working*, nonché all'importanza di rendere omogenea la gestione della sicurezza all'interno dei numerosi stabilimenti aziendali così come all'interno di quei siti dove operano realtà differenti.

Grafico 14 – Disciplina della materia salute, sicurezza e ambiente (%)



Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

Con riferimento alla sostenibilità ambientale, alcuni accordi esplicitano l'impegno aziendale verso la riduzione dell'impatto ambientale delle attività produttive, anche attraverso investimenti in energie rinnovabili, nuove tecnologie e impianti, la riduzione del consumo di plastica e un corretto smaltimento dei rifiuti (come in Mec Carni, Novo Nordisk e Celanese). Un ambito verso cui la contrattazione aziendale manifesta particolare interesse è quello della mobilità sia all'interno delle realtà produttive che negli spostamenti casa-lavoro. Da questo punto di vista, si valutano le opportunità di incentivazione del *bike-sharing* e *car-sharing*, l'introduzione di colonnine per la ricarica delle auto elettriche e il potenziamento dei percorsi pedonali o ciclabili all'interno dei siti.

Come si vedrà in seguito, l'incentivo per i lavoratori a mettere in atto comportamenti sicuri e rispettosi dell'ambiente passa anche, in diverse intese aziendali, dalla definizione di premi di risultato connessi proprio ad indicatori di sicurezza e risparmio energetico.

Da ultimo, occorre notare, come peraltro esplicitato nell'integrativo British American Tobacco, che il concetto di sicurezza sul lavoro tende a ricomprendere sempre più anche quello di benessere organizzativo. Non a caso, non mancano negli accordi del 2019 riferimenti a campagne di sensibilizzazione per la conduzione di stili di vita sani e contro il fumo, l'offerta di percorsi formativi sull'ergonomia e posturologia e di servizi di ascolto psicologico e la disponibilità ad organizzare visite mediche specialistiche per alcuni dipendenti che svolgono determinate attività (come in Sara Assicurazioni).

7.1. Clausole di rendicontazione e impegni generici

Caso 34 – L'impegno per la sicurezza sul lavoro e la sostenibilità ambientale del gruppo Lactalis Galbani

Il 30 gennaio 2019 presso la sede di Assolombarda a Milano è stato siglato, tra i responsabili aziendali, il coordinamento delle RSU/RSA e le segreterie nazionali di Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-Uil, l'accordo integrativo del gruppo Lactalis Galbani. Esso rappresenta una tappa importante per il settore, da tempo in crisi a causa di un complessivo calo dei consumi (e

quindi dei volumi di produzione) e un contemporaneo incremento del costo delle materie prime.

In questo contesto, l'accordo dedica particolare attenzione ai temi della salute, della sicurezza e dell'ambiente. Si tratta di un ambito su cui l'azienda ha già da tempo effettuato importanti investimenti sia a livello di ammodernamento degli impianti che in termini di formazione continua, al fine di diffondere una cultura "zero infortuni" a tutti i livelli e in tutte le attività. Gli interventi formativi, in particolare, sono stati resi possibili dai finanziamenti della bilateralità (tramite il fondo interprofessionale Fondimpresa), ottenuti grazie alla collaborazione tra azienda e organizzazioni sindacali.

Il gruppo Lactalis Galbani condivide con la rappresentanza dei lavoratori la necessità di affrontare il tema della sicurezza, superando la mera formalità nel rispetto del dettato legislativo, e impegnandosi concretamente nell'analisi, valutazione e gestione del rischio. In quest'ottica, i numerosi incontri di confronto tra RLS e azienda hanno consentito di declinare la sicurezza in azioni e comportamenti concreti e di gestire velocemente le dotazioni in tema di dispositivi di protezione individuali (DPI), come previsto dal documento di valutazione dei rischi (DVR).

Non a caso, l'accordo ribadisce l'importanza del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza quale agente di cambiamento e di affermazione di una cultura della sicurezza. In particolare, anche grazie alla gestione coordinata tra azienda e rappresentanza dei lavoratori, è stato possibile consentire a tutti i RLS di partecipare a sessioni formative *ad hoc* per i lavoratori, anche al fine di armonizzare l'approccio alla sicurezza tra i vari siti. Inoltre, l'introduzione della piattaforma Workplace e l'utilizzo dei monitor negli stabilimenti hanno aumentato il livello di informazione e partecipazione dei lavoratori sul tema, in particolare attraverso la diffusione di filmati informativi e formativi, campagne di sensibilizzazione e animazione e la raccolta di idee e suggerimenti.

Con l'accordo integrativo, l'azienda conferma il suo impegno a coinvolgere e coordinare le attività in tema di salute e sicurezza sul lavoro anche delle imprese esterne operanti nei vari siti, in ottemperanza all'obbligo legislativo concernente la valutazione dei rischi c.d. da interferenza.

Sulla tematica ambientale, invece, l'accordo pone in risalto la sensibilità dell'azienda verso la riduzione degli impatti connessi ai cicli produttivi.

vi e ai processi organizzativi, attraverso la realizzazione di significativi investimenti in energie rinnovabili (impianti di cogenerazione e biodigestione) e nella riduzione degli sprechi. Si tratta di un impegno che ha portato tutte le unità produttive non solo ad essere accreditate secondo gli standard più recenti del BRC (British Retail Consortium) e IFS (International Food Standard) per le buone pratiche di produzione, qualità e sicurezza degli alimenti, ma anche ad ottenere la certificazione ambientale ISO 14001, a testimonianza dei risultati ottenuti in tema di sostenibilità. Negli ultimi 4 anni, la costante attenzione al tema ha consentito di ottenere un miglioramento delle performance degli stabilimenti, una riduzione del 10% nel consumo di energia elettrica, dell'8% nel consumo di gas naturale, del 6% nel consumo di acqua e del 13% nell'emissione di anidride carbonica. La quota di energia autoprodotta, grazie agli impianti di cogenerazione, arriva ormai al 75% del fabbisogno energetico.

Con l'accordo aziendale, infine, le parti concordano di individuare una giornata all'anno da dedicare alla sicurezza sul luogo di lavoro, per sensibilizzare ulteriormente i lavoratori sul tema. In quell'occasione, verranno infatti condivisi le buone pratiche e i casi di mancati infortuni al fine di definire delle regole comportamentali il più possibile omogenee tra i vari siti produttivi ed elevare la qualità complessiva sul tema.

Caso 35 – Salute, sicurezza e ambiente nella Lamborghini 4.0

Il 16 luglio 2019, a Sant'Agata Bolognese in Provincia di Bologna, è stato sottoscritto il «contratto integrativo e di partecipazione» di Automobili Lamborghini tra la direzione aziendale e la RSU, assistita dalle organizzazioni sindacali Fiom-Cgil e Fim-Cisl di Bologna. Il contratto, vigente sino al 2022, si colloca all'interno di un contesto aziendale in forte crescita, sia in termini di vendita che di fatturato. Allo stesso tempo, i cambiamenti nel mercato, l'innovazione tecnologica e le nuove regolamentazioni ambientali rappresentano alcune importanti sfide che, se affrontate nel modo giusto, possono costituire un'opportunità di successo.

Lamborghini ha deciso di affrontare queste sfide attraverso la costituzione di un nuovo modello di fabbrica 4.0, declinato nella c.d. Manifattura Lamborghini, caratterizzato da una forte componente tecnologica e di innovazione. Tale modello è basato su quattro direttrici chiave, quali l'artigianalità e specializzazione, la digitalizzazione, la flessibilità – in ter-

mini di flussi produttivi – e l’ergonomia e la sicurezza. Particolare attenzione è data proprio a quest’ultimo aspetto e ciò si evince dalle innumerevoli sezioni presenti in tutto l’accordo integrativo aziendale.

In particolare, viene introdotta una mappatura delle postazioni di lavoro effettuata dal servizio di prevenzione e protezione aziendale assieme ai RLS: si tratta di una iniziativa condivisa in sede di Commissione tecnica bilaterale *ad hoc* e riportata all’interno del contratto. Tale attività è stata funzionale all’introduzione di una nuova prassi di valutazione e individuazione delle migliori soluzioni in termini di ergonomia e salute del lavoratore, ove la tecnologia costituisce un elemento fondamentale affinché la persona sia sgravata da attività a scarso valore aggiunto e altresì da quelle potenzialmente pericolose. Il tutto è stato accompagnato dall’affinamento di meccanismi di informazione e discussione preventiva circa aspetti che abbracciano l’organizzazione del lavoro e la salute e sicurezza del lavoratore.

Le suddette previsioni sono state accompagnate anche da una particolare attenzione all’ambiente di lavoro e alla mobilità sostenibile. Nello specifico, oltre al potenziamento dei parcheggi auto interni ed esterni, è stato agevolato l’impiego di mezzi di trasporto *green*. A tal fine, sono stati introdotti spazi riservati per cicli e motocicli ed è stato avviato il progetto di *car pooling* aziendale. In termini di definizioni di tali iniziative, un ruolo predominante è stato affidato alla Commissione tecnica bilaterale Salute, sicurezza e mobilità sostenibile, nell’ambito della quale verranno organizzati incontri al fine di introdurre meccanismi incentivanti per i percorsi casa-lavoro effettuati in bici e/o a piedi, installare colonnine di ricarica elettrica, ampliare l’offerta di auto in *leasing* agevolato con modelli ibridi e/o a metano e individuare, anche con il coinvolgimento delle istituzioni locali, possibili soluzioni di integrazione tra trasporto pubblico e privato.

La revisione di alcuni aspetti connessi alle aree mensa e aree ristoro ha rappresentato un ulteriore beneficio per la persona. In ottica di tutela della salute di quest’ultima, è stata prevista, infatti, l’introduzione di pasti idonei certificati per coloro che sono affetti da celiachia. Anche in questo caso, la determinazione di ulteriori elementi regolatori è stata affidata alla Commissione tecnica bilaterale competente. In particolare, essa ha il compito di valutare l’impatto della fruizione di pasti certificati in termini di costi aziendali, la possibilità di prevedere nuove aree di consumo del pasto alternative alla mensa e il conferimento di eventuali eccedenze ali-

mentari ad associazioni benefiche. L'azienda, inoltre, sta progressivamente eliminando l'utilizzo della plastica. Tale iniziativa si è tradotta nell'installazione di distributori di acqua a impatto zero nelle aree ristoro con contestuale distribuzione di borracce, nell'impegno a valutare la sostituzione di tutto il materiale plastico impiegato in mensa e nell'intensificazione delle attività di promozione e sensibilizzazione della raccolta differenziata.

Da ultimo, le iniziative di prevenzione confermano nuovamente la centralità dei temi della salute, sicurezza e ambiente all'interno di Lamborghini. Oltre alle attività di formazione già presenti in azienda, sono infatti stati previsti incontri dedicati all'alimentazione e a un sano stile di vita nonché corsi di formazione di pronto soccorso generale e pediatrico. Le parti si impegnano, infine, a proseguire le iniziative già intraprese in tal senso, come ad esempio il percorso di posturologia, nonché ad introdurre nuove attività condivisibili all'interno della Commissione tecnica bilaterale competente.

7.2. Nuove professionalità e iniziative di formazione per la sicurezza sul lavoro

Caso 36 – *Safety tour* di sensibilizzazione e un *mobility manager* per la sicurezza e sostenibilità degli spostamenti in Lyondell-Basell

Nel 2019 l'azienda Basell Poliolefine Italia, parte del gruppo LyondellBasell, e le organizzazioni sindacali hanno siglato a Ferrara un accordo collettivo, caratterizzato da una particolare attenzione alla tutela del lavoratore come professionista e come persona.

In questo contesto, non solo viene predisposto un vero e proprio *Piano Salute*, caratterizzato dall'offerta di visite mediche, servizi di *counseling* psicologico e fisioterapia, check-up cardiovascolari e consulenze nutrizionali, ma anche la sicurezza sul lavoro ricopre un ruolo centrale.

Le parti, infatti, riconoscendo i lavoratori e i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza come veri protagonisti nell'opera di prevenzione, confermano la validità di organizzare riunioni periodiche, semestrali a livello di reparto e trimestrali nell'intera azienda sui temi della sicurezza e

l'analisi dei relativi indicatori. L'accordo prevede il coinvolgimento dei RLS nei c.d. *safety tours*, durante i quali la direzione aziendale effettua sopralluoghi per monitorare la conformità dei sistemi di sicurezza in vigore, trovare i difetti o le pratiche scorrette e intraprendere le azioni correttive appropriate per rispettare gli standard di sicurezza stabiliti. Inoltre, si prevede la condivisione con i RLS dei risultati delle *audit* interne ed esterne, allo scopo di migliorare le procedure in termini di sicurezza, la formazione dei lavoratori sui fattori di rischio, il monitoraggio ambientale nei luoghi di lavoro, la sorveglianza sanitaria e la prevenzione della salute.

Sempre in tema di sicurezza sul lavoro, particolare enfasi è posta alle modalità di spostamento dei lavoratori all'interno del sito di Ferrara. A questo proposito, le parti si impegnano ad incontrarsi almeno una volta all'anno per affrontare le seguenti tematiche:

- efficacia del trasporto collettivo all'interno dello stabilimento, alla luce delle diverse esigenze relative agli orari di ingresso e di uscita, ai cambi turno e alle pause pranzo;
- verifica di eventuali alternative all'impiego di auto aziendali all'interno del polo chimico;
- incentivazione all'uso delle biciclette per gli spostamenti all'interno del sito, previa mappatura dei percorsi che collegano i posti di lavoro alle portinerie, creazione di piste ciclabili o pedonabili delimitate e ben illuminate, dotazione a tutto il personale di appositi dispositivi di segnalazione, incremento della disponibilità di biciclette, verifica del servizio di manutenzione del parco biciclette e della possibilità di un servizio di *bike-sharing*;
- verifica della possibilità di ridurre il numero delle auto private attualmente autorizzate ad entrare e/o circolare all'interno del sito.

Il coordinamento e la gestione di questa tematica sono affidati al c.d. *mobility manager*. Questa figura professionale è stata introdotta dal decreto ministeriale 27 marzo 1998, al fine di rendere la mobilità un elemento fondamentale della stessa gestione aziendale. In un'ottica di pianificazione della mobilità aziendale a livello territoriale deve essere letto il riferimento, contenuto nell'accordo, al consorzio IFM Ferrara, al quale partecipano le principali aziende insediate nel polo industriale ferrarese. IFM Ferrara nasce dall'esigenza di compiere degli interventi di rinnovamento

e potenziamento delle infrastrutture necessarie per la produzione. In base all'accordo, il *mobility manager* di LyondellBasell dovrà farsi promotore delle tematiche sopra dette con le aziende del consorzio.

Infine, polizze assicurative contro il rischio di infortuni extra-professionali sono garantite agli operai, ai quadri e agli impiegati. Coperture relative agli infortuni professionali sono invece al momento confermate solo per i quadri e il personale impiegatizio, con l'obiettivo però di estenderle anche agli operai entro il 31 marzo 2020.

A conferma dell'attenzione posta alla sicurezza sul lavoro, parte del premio di risultato erogato ai lavoratori del sito di Ferrara, è connesso ai risultati conseguiti in ambito HSE (salute, sicurezza e ambiente).

Caso 37 – *Break* formativi, programmi collettivi di monitoraggio e professionisti della sicurezza in ABB

È stato sottoscritto il 16 gennaio 2019 l'accordo collettivo tra ABB, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil, le strutture territoriali e il Coordinamento sindacale nazionale delle RSU. L'accordo conferma il precedente assetto relativo al sistema di relazioni sindacali, ma si pone in una prospettiva volta a tenere in considerazione le profonde trasformazioni avvenute nel contempo all'interno del gruppo. Quest'ultimo ha infatti adottato un modello organizzativo basato su un'unica entità territoriale e su quattro divisioni di business, delineando in tal modo un sistema che richiede una gestione coordinata e un approccio unitario nelle varie realtà produttive.

Tra i contenuti dell'accordo, particolare attenzione è posta alla materia della sensibilizzazione, della formazione e del monitoraggio in tema di sicurezza, cui è dedicata anche una nota informativa allegata. La sicurezza sul lavoro rappresenta, infatti, una priorità assoluta per il settore metalmeccanico ed è fondamentale che si accompagni a strumenti in grado di formare sia i lavoratori che i manager operanti nel settore. A tal proposito, l'accordo fa riferimento agli alti standard che ABB Italia garantisce non solo in forza della legislazione vigente, ma anche e soprattutto attraverso molteplici iniziative volte a creare un sistema che porti a zero incidenti e zero infortuni sul lavoro.

In primo luogo, si stabilisce che le direzioni aziendali locali e le RSU programmino una sessione annuale di sensibilizzazione sul tema della sicurezza sul lavoro e dell'igiene ambientale, con il coinvolgimento di RLS,

RSPP e la partecipazione di tutti i lavoratori. Tale sessione potrà essere organizzata come una riunione generale o diversi appuntamenti con gruppi di lavoratori, anche alla presenza, su richiesta delle parti, di enti esterni specializzati nella materia. In linea con quanto previsto dal CCNL dell'industria metalmeccanica privata, ABB si impegna a dare seguito ai c.d. *break* formativi, consistenti in brevi momenti formativi (di 15-20 minuti) da collocarsi durante l'orario di lavoro in funzione delle esigenze tecnico-organizzative nel corso dei quali, sotto la supervisione del docente/RSPP affiancato dal preposto e dal RLS, il lavoratore ripercorre le procedure operative di sicurezza dell'area di competenza.

Proprio in merito ai processi formativi messi in atto dall'azienda, l'accordo riporta i dati incoraggianti del 2018 sia rispetto all'erogazione delle ore di training che al numero di partecipanti. Sono, infatti, state avviate una serie di campagne di formazione in vari ambiti: sicurezza stradale, sicurezza elettrica, lavori in quota, attività di *service* e cantieri, il pronto soccorso e l'antincendio, l'uso dei carrelli e dei carroponti. In questo ambito, particolare importanza rivestono i corsi di *safety leadership*, dedicati alla formazione del management, nonché il c.d. *safety observation tour*: attività di monitoraggio utile a comprendere le problematiche delle varie attività operative attraverso sopralluoghi finalizzati ad osservare le aree di lavoro e il comportamento di lavoratori e supervisori.

In ottica di monitoraggio, merita una menzione l'iniziativa denominata *Team Safety* che permette ai lavoratori di segnalare eventi potenzialmente pericolosi al fine di prevenirli. Il programma si svolge all'interno di gruppi di lavoro che coinvolgono i RLS di sito e consente di rilevare situazioni anomale, nuovi pericoli e incidenti che non hanno causato infortuni o danni (c.d. *near miss*). Un effetto positivo del sistema di monitoraggio e prevenzione dei rischi sul lavoro è dato dalla diminuzione della frequenza degli infortuni di circa il 35% nell'ultimo quinquennio: questa percentuale è il frutto di indagini volte ad individuare non solo gli incidenti occorsi, ma anche le cause degli stessi perché non si ripetano in futuro. A tal fine, ABB dispone di un team capillare di professionisti della sicurezza (RSPP e ASPP a livello locale, HSE manager in ciascuna divisione, nelle maggiori unità e per i cantieri principali, un *country safety team* a livello di Paese) a supporto del business e del management.

Per quanto riguarda, infine, l'aspetto relativo alle attività di asseverazione delle norme, oltre ai processi di audit interne, si è proceduto

all'adozione di sistemi di gestione della sicurezza conformi allo standard OHSAS 18001.

Caso 38 – La sicurezza sul lavoro in Catra spiegata ai dipendenti stranieri

La società Catra, nata nel 1979 e operante nel settore della meccanica, in data 7 marzo 2019, ha sottoscritto presso la sede di Confindustria Lecco e Sondrio, il rinnovo dell'integrativo, insieme alle rappresentanze sindacali presenti in azienda. Nell'accordo si affrontano i temi relativi alla contrattazione aziendale, con specifico riferimento alla situazione produttiva, alle condizioni economiche e agli obiettivi strategici.

Tra gli istituti disciplinati, particolare attenzione è stata riservata al tema della sicurezza nei luoghi di lavoro, cui è dedicato un intero paragrafo. Le parti si sono obbligate reciprocamente al rispetto di specifiche procedure volte a migliorare le condizioni di salute e sicurezza dei dipendenti sul lavoro. In particolare, il responsabile del servizio prevenzione e protezione si rende disponibile ad incontrare il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza e, insieme a quest'ultimo, farà dei sopralluoghi nei vari reparti al fine di evidenziare eventuali problematiche. Inoltre, le parti stabiliscono che vengano forniti al RLS gli strumenti idonei allo svolgimento della sua funzione, quali postazione e pc, nonché un cartellino che lo identifichi finalizzato ad una maggiore individuazione all'interno degli spazi aziendali.

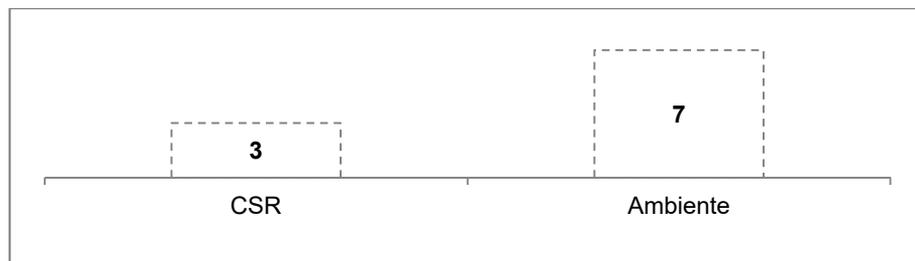
Una peculiarità dell'accordo è la maggiore tutela dei lavoratori stranieri nella formazione e negli obblighi informativi relativi alla sicurezza sul lavoro. Infatti, per questi lavoratori, seppure il RSPP non abbia riscontrato particolari problemi nella fase della formazione, è prevista l'obbligatoria consegna, all'atto dell'assunzione, della procedura di verifica e istruzione dei controlli sui macchinari in lingua italiana e inglese o francese. In aggiunta, il RSPP, insieme al RLS, deve effettuare nel corso del 2019 degli incontri con i lavoratori stranieri suddivisi per lingua di provenienza al fine di verificare tramite test scritto/orale le eventuali esigenze formative rispetto alla comprensione della lingua italiana. Successivamente a tale rilevamento, verranno pianificati interventi formativi per migliorare la comunicazione in merito all'igiene e sicurezza nei luoghi di lavoro.

In conclusione, nell'accordo si concorda in via sperimentale un incontro per «gruppi omogenei di postazione lavorativa» finalizzato al miglioramento della formazione dei lavoratori sulla sicurezza. Inoltre, verrà istituito il registro dei mancati infortuni, il cui contenuto sarà analizzato in appositi incontri tra RLS, RSPP e preposti.

8. Responsabilità sociale d'impresa

Con la rilevante eccezione dei contratti collettivi aziendali del settore chimico-farmaceutico, che recepiscono in maniera piuttosto coerente la concettualizzazione della responsabilità sociale d'impresa per come fornita dal CCNL di categoria (che vi include le tematiche del welfare, della conciliazione vita-lavoro, della salute, sicurezza e ambiente, del mercato del lavoro e dell'invecchiamento attivo), gli accordi analizzati forniscono interpretazioni non perfettamente omogenee e declinano in modalità anche diverse la questione.

Grafico 15 – Disposizioni in materia di responsabilità sociale d'impresa (%)



Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

Il tratto comune di tutte le iniziative mappate sembra però costituito dal legame che le realtà aziendali mirano a creare con l'ambiente esterno e i contesti territoriali e sociali in cui operano (ben specificato negli integrativi Luxottica e ABB). È in questo quadro che trovano giustificazione la devoluzione di quote premiali o degli importi corrispondenti a sanzioni disciplinari verso la realizzazione di iniziative aziendali in ambito sociale (come negli accordi ERG, Bicare Research e CB Trafilati Acciai), la messa a disposizione di spazi, all'interno dei locali aziendali, per la raccol-

ta di indumenti usati e l'organizzazione di eventi su tematiche particolarmente sensibili (come avviene in Ceetrus). Ulteriori sforzi talvolta connessi all'ambito della responsabilità sociale d'impresa riguardano, infine, l'impegno delle aziende a vigilare sul rispetto delle condizioni minime di lavoro anche tra partner commerciali, fornitori e società appaltatrici (come nei casi di MecCarni, Lamborghini, Ducati ed El Towers).

Caso 39 – Il protocollo sulla responsabilità sociale d'impresa in ABB

ABB, leader mondiale nell'automazione industriale con oltre 147.000 dipendenti in 130 Paesi, nell'ambito del rinnovo della contrattazione aziendale italiana, il 16 gennaio 2019 ha sottoscritto, insieme alle rappresentanze sindacali, un protocollo sulla responsabilità sociale d'impresa.

Nel protocollo, si ribadisce l'impegno dell'azienda nella promozione dello sviluppo economico, ambientale, sociale ed educativo delle comunità su cui opera. In particolare, ABB contribuisce direttamente e con i suoi volontari allo svolgimento di attività solidali da parte di associazioni espressamente identificate (come AISM – Associazione italiana sclerosi multipla, Junior Achievement, AVSI, Banco Alimentare, Save the Children, Special Olympics, UNICEF). Considerando la sostenibilità sociale uno dei criteri basilari del suo modo di condurre attività economica, ABB ha predisposto l'ufficio Sviluppo sostenibile per l'individuazione, diffusione e promozione delle iniziative sociali con gli strumenti più idonei a favorire il maggior coinvolgimento possibile dei suoi dipendenti. Per ogni singola iniziativa, l'azienda garantisce indicazioni specifiche ai lavoratori sulle modalità di svolgimento, sul tipo di intervento o collaborazione richiesto e sul contributo aziendale offerto. Nell'accordo, si stabilisce altresì che alcune iniziative locali già in essere saranno ridefinite, con il coinvolgimento dei diretti interessati, in un'ottica aziendale complessiva, con la finalità di riordinare e armonizzare le stesse a livello di *operations* italiane.

Sempre nell'ambito della sostenibilità sociale e con specifico riferimento al tema del *work-life balance*, viene menzionata l'introduzione di un nuovo filone di servizi denominati *family friendly*, volti cioè a valorizzare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro di lavoratrici e lavoratori. Tra i servizi proposti, si citano: farmacia, lavanderia, posta, take-away, palestra

e il servizio campus finalizzato ad agevolare la gestione delle chiusure scolastiche da parte delle famiglie. Il protocollo riserva comunque la scelta del servizio da attivare in funzione delle esigenze della singola sede.

Infine, relativamente alla tutela ambientale, l'azienda richiama la propria adesione alla Carta confederale dei principi per la sostenibilità ambientale, proposta da Confindustria.

Caso 40 – La destinazione delle sanzioni pecuniarie dei lavoratori di CB Trafilati Acciai presso una Onlus locale

In data 3 aprile 2019, CB Trafilati Acciai, azienda leader nella produzione di acciai per il settore della pre-compressione e della post-tensione, e le RSU, assistite da rappresentanti territoriali di Fim-Cisl e Fiom-Cgil, hanno sottoscritto un accordo aziendale, in vigore per il periodo 2019-2021 e applicato allo stabilimento di Tezze sul Brenta.

Le parti, in virtù della condivisione della finalità non punitiva delle eventuali sanzioni pecuniarie derivanti da provvedimenti disciplinari, concordano che l'importo delle multe che non costituiscono risarcimento di danni sia devoluto all'associazione onlus MBA Minibasket Association di Bassano del Grappa, che intende guidare la crescita dei bambini attraverso il gioco e l'attività sportiva.

Caso 41 – La responsabilità di Mec Carni per l'applicazione delle regole contrattuali lungo la sua catena di fornitura

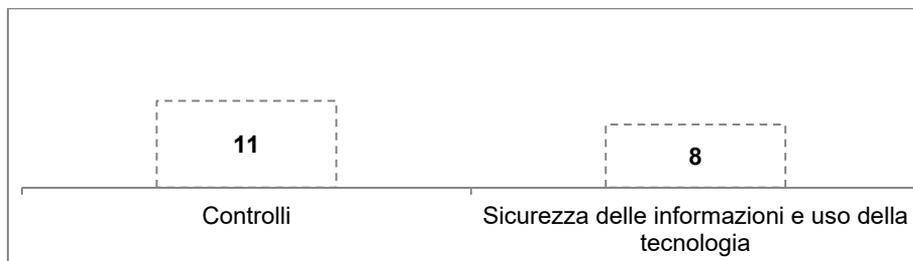
Il 15 luglio 2019, presso la sede di Mec Carni, è stato siglato tra i responsabili aziendali e i membri della RSU, assistiti dai rappresentanti provinciali di Flai-Cgil e Fai-Cisl, il rinnovo dell'accordo integrativo aziendale.

L'accordo, al § 6, affronta il delicato tema delle catene di fornitura, prevedendo che, in linea con l'articolo 4 del CCNL dell'industria alimentare, nell'affidamento di appalti di servizi, l'appaltatore debba necessariamente rispettare il contratto collettivo di settore di riferimento. La *ratio* di questo impegno è rappresentata dalla volontà di porre la massima attenzione possibile alla sicurezza e alla salute dei lavoratori anche all'interno degli attuali processi di terziarizzazione.

9. Nuove tecnologie e controlli a distanza

Il tema delle nuove tecnologie e dei controlli a distanza è trattato in oltre il 10% degli accordi analizzati. Rispetto agli anni precedenti, sembra aumentare l'incidenza della materia con riferimento all'utilizzo di strumenti utilizzati dal dipendente in telelavoro o *smart working* per rendere la sua prestazione. In questo ambito, oltre all'importanza per i lavoratori di garantire la riservatezza dei dati aziendali e di seguire determinate regole comportamentali (come quelle descritte nell'accordo Johnson & Johnson Medical), alcune intese sottolineano la possibilità per le aziende di svolgere, compatibilmente con le disposizioni dell'articolo 4 della legge n. 300/1970, controlli e monitoraggi sulla prestazione lavorativa. Nel caso di Lincoln Electric, il riferimento è a controlli a campione anche attraverso la produzione da parte del lavoratore di relazioni periodiche sull'attività svolta e incontri con il proprio responsabile. Nella maggior parte dei casi, però, le modalità di effettuazione di questi controlli non sono specificate nelle intese.

Grafico 16 – Disciplina delle nuove tecnologie e dei controlli a distanza (%)



Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

Meno frequenti sono, invece, le disposizioni relative all'installazione di impianti di videosorveglianza, strumenti di geolocalizzazione e altre componenti tecnologiche riconducibili alle finalità di cui all'articolo 4, comma 1, della legge n. 300/1970. Tra queste, sono di interesse, per gli scopi previsti di uso dei dati, quegli accordi che introducono nuove apparecchiature digitali allo scopo di migliorare le performance aziendali e la qualità dei servizi offerti e le cui informazioni raccolte possono altresì essere utilizzate per pianificare attività formative mirate (come in DHL

Express) o per misurare la riduzione di emissioni inquinanti e il conseguente importo premiale per i lavoratori (come in ATB Servizi).

Infine, il tema della “disponibilità del dato” è menzionato nella piattaforma sindacale per il rinnovo dell’integrativo aziendale in Lamborghini. Tuttavia, per il momento, il testo dell’accordo affida la materia a una valutazione preliminare da parte di un gruppo di lavoro *ad hoc*, con il coinvolgimento del Data Protection Officer aziendale.

Caso 42 – Formazione, nuove tecnologie e controlli in DHL Express

Il verbale di accordo, siglato il 20 maggio 2019 tra la direzione aziendale di DHL Express (Italy) e le organizzazioni sindacali nazionali Fit-Cisl e Uiltrasporti e una delegazione di RSA e segreterie sindacali territoriali, mette in evidenza lo stretto rapporto esistente, oggi, tra formazione, nuove tecnologie e controlli a distanza.

Con esso, infatti, le parti intendono perseguire l’obiettivo di potenziare la qualità del servizio di Customer Satisfaction offerto ai clienti e le competenze degli operatori, attraverso una migliore rilevazione dei fabbisogni formativi e la conseguente progettazione ed erogazione di una formazione mirata. Pertanto, viene concordata l’effettuazione di sessioni mensili di *coaching*, condotte dai responsabili con il loro team di lavoro, durante le quali verranno ascoltate dieci conversazioni (scelte in modo del tutto casuale) tra operatori e clienti, precedentemente registrate tramite appositi applicativi, al fine di valutare il rispetto dei parametri KPH (Knowledgable, Polite, Helpful). Il processo di *coaching* prosegue poi con un incontro individuale finalizzato all’identificazione dei comportamenti positivi e delle eventuali aree di miglioramento così da poter definire, con il coinvolgimento del singolo, adeguati percorsi di sviluppo.

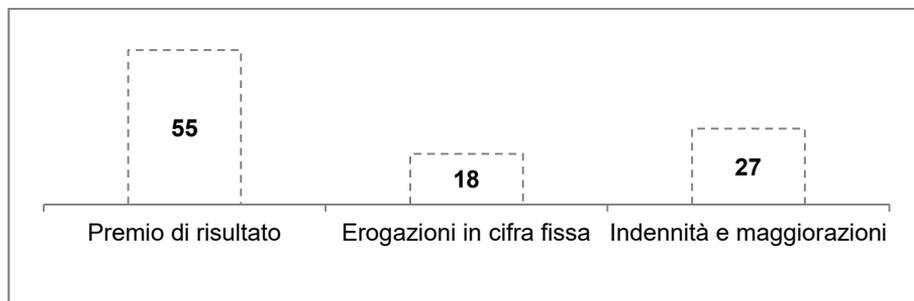
Il percorso formativo e la relativa esigenza di registrare le conversazioni degli operatori devono necessariamente essere contemperati con le previsioni di legge in materia di controlli a distanza e protezione dei dati personali. In primo luogo, l’accordo specifica che le informazioni raccolte sono utilizzate per sole finalità statistico-formative e non daranno luogo a procedimenti disciplinari. In merito al secondo aspetto, si stabilisce che ogni informazione, elaborazione e dato estrapolato sarà trattato in conformità con il regolamento (UE) 2016/679 del 27 aprile 2016 e il de-

creto legislativo n. 196/2003 e successive modifiche. Di conseguenza, il personale che dovesse essere coinvolto nelle procedure di ascolto delle registrazioni sarà tenuto alla segretezza delle informazioni in esse contenute; inoltre, per le conversazioni analizzate a scopo formativo, si prevede la morfizzazione delle voci, la non tracciabilità della chiamata e la non individuazione delle persone coinvolte.

Un'ulteriore forma di tutela per il personale in questo delicato processo è rappresentata dal ruolo affidato ai rappresentanti dei lavoratori. L'accordo, infatti, non soltanto afferma la necessità di un successivo incontro tra le parti per valutare congiuntamente l'implementazione delle misure concordate, ma garantisce altresì che qualora si dovessero verificare presunte violazioni del codice etico aziendale attraverso chiamate o altri supporti non oggetto dell'attività di *coaching*, l'azienda coinvolgerà la RSA/RSU nell'ascolto della conversazione. Inoltre, viene disposta l'istituzione di un Comitato tecnico di membri delle rappresentanze sindacali con finalità di monitoraggio delle fasi di predisposizione dell'ascolto delle chiamate nonché dei relativi output.

10. Retribuzione variabile

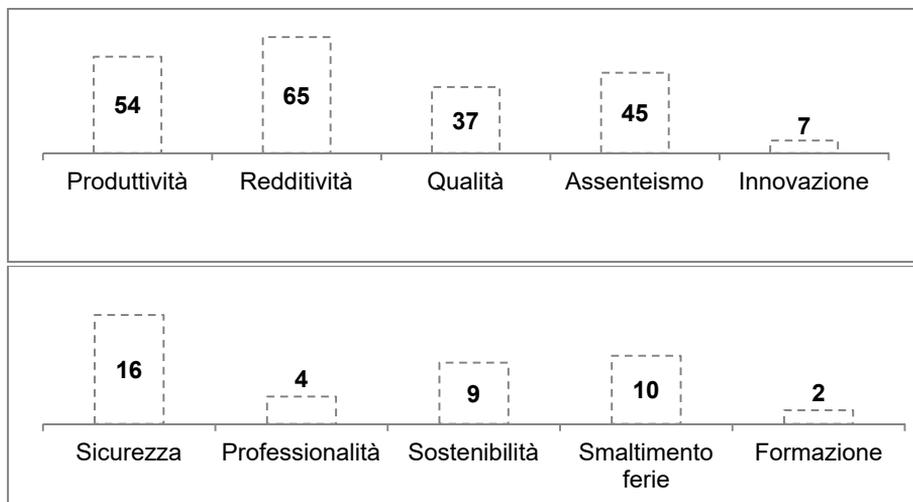
La retribuzione variabile, nella forma premio di risultato, costituisce una delle materie più trattate dalla contrattazione collettiva aziendale del 2019, riscontrandosi in circa il 55% degli accordi analizzati. Elementi retributivi presenti a livello aziendale, pur con una incidenza minore, sono costituiti da emolumenti economici in cifra fissa, nella forma di *una tantum*, superminimi ma anche premialità fisse (soprattutto per il personale che matura una certa anzianità di servizio), e indennità e maggiorazioni a vario titolo.

Grafico 17 – Frequenza degli istituti economici nella contrattazione aziendale (%)

Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

10.1. Indicatori e funzionamento del premio di risultato

Il premio di risultato è solitamente erogato alla popolazione aziendale che abbia superato il periodo di prova e il cui rapporto di lavoro superi una durata minima di una o più mensilità. Si escludono dalla concessione del premio le fasce dirigenziali e il personale destinatario di altri sistemi retributivi incentivanti. Gli importi del premio sono definiti in misura proporzionale al tempo di lavoro prestato sia nel caso di lavoratori part-time che con contratti a termine attivati o cessati durante l'anno di riferimento. Riparametrazioni degli importi sono talvolta previste a seconda del livello di inquadramento dei lavoratori. Il premio di risultato può essere erogato in un'unica soluzione al termine del periodo di riferimento o sotto forma di uno o più acconti nel corso dell'anno e saldo finale. In quasi tutti i casi, le parti specificano le condizioni richieste per l'accesso alla detassazione ai sensi della legge di bilancio, come la durata del c.d. periodo congruo e il soddisfacimento del criterio di "incrementalità".

Grafico 18 – Obiettivi e parametri del premio di risultato (%)

Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

Nella maggior parte degli accordi analizzati, i premi di risultato sono costituiti da uno o più indicatori: riscontrano una maggiore incidenza i premi composti da 3 o 4 indicatori (rispettivamente 18% e 19%); leggermente inferiori quelli composti da 2, 5 o da solo un indicatore. Diminuiscono, invece, sensibilmente i premi con un numero di indicatori pari o superiore a 6.

I diversi indicatori dei premi di risultato concorrono, solitamente con pesi diversificati, alla determinazione dell'ammontare finale. In alcuni casi, sono previsti degli obiettivi c.d. cancelletto associati ad indicatori specifici. Solo al raggiungimento di questi target è possibile aggiungere all'importo del premio anche i risultati associati ad ulteriori indicatori premiali.

Gli indicatori che riscuotono la frequenza maggiore sono quelli afferenti ad obiettivi di redditività (65%). Seguono quelli relativi alla produttività (54%), all'assenteismo, solitamente nella forma di correttori o moltiplicatori dell'importo di premio da erogare (45%), e alla qualità del lavoro (37%). Di minor incidenza sono gli indicatori legati alla sicurezza sul lavoro (16%), allo smaltimento di ferie e/o permessi (10%), all'efficienza energetica e sostenibilità ambientale (9%) e all'innovazione organizzativa,

nella forma di progetti di miglioramento continuo e adesione allo *smart working* (7%). Pochissimi i casi di premi connessi ad indicatori di professionalità e performance individuale e quelli relativi alle ore di formazione erogata o al numero di lavoratori che ne hanno beneficiato. Spesso, alcuni indicatori sono diversificati a seconda degli specifici stabilimenti, delle aree aziendali o delle attività lavorative svolte dal personale cui il premio è applicato.

Come si evince dalla ricognizione appena svolta, gli indicatori di tipo collettivo (che misurano la performance di aziende, unità produttive, reparti o gruppi di lavoro) costituiscono la maggioranza, anche se non sono trascurabili gli indicatori di tipo individuale, per lo più legati alla presenza dei lavoratori, ma anche a criteri meritocratici e alla qualità della singola prestazione lavorativa (come si vedrà, ad esempio, nel caso di ATB Servizi). Ulteriori possibilità di incremento del premio di risultato sono offerte ai lavoratori con una certa anzianità di servizio e a coloro che operano in regimi di flessibilità oraria.

Sono diversi, infine, gli accordi che prevedono modalità di monitoraggio periodico dell'andamento dei premi di risultato: generalmente, attraverso procedure di informazione e consultazione con le rappresentanze sindacali a cadenza regolare (spesso mensile o trimestrale); in misura minore, attraverso incontri programmati nell'ambito di organismi paritetici.

Caso 43 – Sicurezza sul lavoro e partecipazione al miglioramento continuo tra gli indicatori del premio di risultato in Diamalteria Italiana

Il 25 febbraio 2019 è stato siglato l'accordo integrativo tra i rappresentanti aziendali di Diamalteria Italiana e i membri della RSU assistiti Fai-Cisl e Flai-Cgil. Il premio di risultato previsto dall'accordo è di durata triennale. Gli obiettivi di efficienza aziendale sono connessi a indicatori che vengono denominati SOPR (*Safety Observations Participation Rate*) e TPPR (*Transformation Projects Participation Rate*). Ognuno dei due indicatori concorre per il 50% alla determinazione del premio aziendale.

Il SOPR valuta la partecipazione di tutti i dipendenti al processo *Safety Observation Card* utile a identificare i rischi per la sicurezza sul lavoro, a trovare soluzioni applicabili e a rinforzare i comportamenti positivi. Il

raggiungimento di tale percorso viene valutato positivo al 100% nel caso in cui ogni lavoratore abbia compilato almeno una *Observation Card* ogni semestre. Viene poi stabilita una formula per calcolare la media ponderata della partecipazione di ogni team al processo per incentivare non solo la partecipazione del singolo, ma anche quella di tutti i gruppi di lavoro. Ogni semestre, il SOPR sarà calcolato e presentato ai RSU. La media dei due semestri consentirà di determinare se il target è stato raggiunto e se è possibile quindi procedere alla liquidazione della relativa quota del premio.

Il TPPR valuta la partecipazione di ogni dipendente a progetti innovativi e alla ricerca di soluzioni efficaci in un'ottica di miglioramento continuo. Il raggiungimento di tale percorso viene valutato positivo al 100% nel caso in cui ogni lavoratore abbia partecipato con almeno un contributo alle attività (lancio o compilazione di una *Project Validation Card* e coinvolgimento in una *Root Cause Analysis*) nell'arco di un semestre. La qualità della partecipazione è valutata dalla Direzione risorse umane. Ogni semestre, il TPPR sarà calcolato e presentato alle RSU. La media dei due semestri consentirà di determinare se il target è stato raggiunto e se quindi è possibile procedere alla erogazione della relativa quota del premio.

Il SOPR e il TPPR concorrono alla determinazione di un unico importo che, a regime, non può superare il tetto massimo annuo lordo pro-capite di 1.050 euro (nel 2019), 1.100 euro (nel 2020) e di 1.150 euro (nel 2021). Una riparametrazione sulla base del tempo di lavoro effettivamente prestato è prevista per i lavoratori a tempo parziale, per il personale assunto nell'anno di riferimento e per i rapporti di lavoro interrotti nel periodo di calcolo del premio.

Caso 44 – Obiettivi di sicurezza sul lavoro nel premio di partecipazione di Yara Italia

In un contesto di relazioni industriali basate sui principi di partecipazione e collaborazione, il 17 giugno 2019 si sono incontrati, presso lo stabilimento di Ravenna, la direzione di Yara Italia, azienda norvegese produttrice di fertilizzanti, e le RSU al fine di definire la modalità di applicazione del premio di partecipazione per il 2019.

Le parti, richiamando l'articolo 48 del CCNL Chimico-farmaceutico, ribadiscono la stretta correlazione del premio a programmi condivisi e

raggiungibili di produttività e redditività. Alla luce di queste considerazioni, sono stabiliti gli obiettivi del premio di partecipazione, che per il 25% è legato al raggiungimento del risultato economico (*Net Income*) e per il restante 75% è determinato da indicatori di produttività (volumi di produzione e riduzione dei costi fissi) ed efficientamento delle misure di sicurezza.

Nello specifico, Yara Italia si pone l'obiettivo di azzerare ogni tipo di infortunio. Per questo motivo, l'obiettivo sicurezza è dato, oltre che dal raggiungimento di una certa percentuale di osservazioni nell'ambito del progetto BBS (*Behavior Based Safety*), anche dal raggiungimento, per ogni trimestre di riferimento, di un TRI (*Total Recordable Injuries*) pari a 0. In caso di mancato conseguimento dell'obiettivo al termine di un trimestre, la quota di premio relativa al parametro Sicurezza sarà decurtata del 25%. Qualora, invece, venga raggiunto il coefficiente associato al progetto BBS, questo potrà servire da moltiplicatore del parametro relativo ai costi fissi, nei casi in cui questo non abbia dato risultati ottimali.

Per quanto riguarda le modalità di erogazione del premio, le parti chiariscono che esso è rivolto a tutti i lavoratori con almeno una anzianità pari o superiore a 6 mesi. L'importo massimo del premio è differenziato a seconda delle categorie di inquadramento.

Caso 45 – Il progetto *Drive2go* e un premio di risultato legato all'abbattimento delle emissioni in ATB Servizi

Il tentativo di indagine sulle implicazioni reciproche tra le politiche del lavoro e le politiche per lo sviluppo sostenibile spinge lo studioso a ricercare nella prassi delle relazioni industriali le manovre di accelerazione attraverso cui le organizzazioni dei lavoratori favoriscono il processo di giusta transizione verso una economia a basso impatto ambientale. Le pratiche di contrattazione collettiva dimostrano la capacità dei sistemi premianti, individuali e collettivi, di governare dal basso i processi d'innovazione e di contribuire in modo proattivo alla transizione verso un'economia verde, rendendola più equa e partecipata e assicurando, al contempo, un impatto positivo sui salari dei lavoratori.

In questo filone si inserisce un accordo aziendale, siglato nel 2019 dalla ATB Servizi e dalle segreterie territoriali Filt-Cgil, Fit-Cisl, Faisa-Cisal, Ugl, assistite dalle RSU ATB, in merito alle modalità di attuazione

del progetto *Drive2go*. La realizzazione del progetto, già prevista in un precedente accordo aziendale per l'aggiornamento del premio di risultato, è finalizzata alla riduzione delle emissioni inquinanti in atmosfera, al miglioramento dello stile di guida, del livello di comfort e di sicurezza a bordo. Un progetto, dunque, che, mediante la leva della contrattazione collettiva, mira a coniugare la sostenibilità ambientale con il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro.

Rivolto agli operatori di esercizio con mansioni di guida in servizio di linea, che, secondo le direttive aziendali, hanno l'obbligo, all'inizio di ogni turno, di attivare il dispositivo di misurazione dello stile di guida e dei relativi consumi ed altresì di vigilare, per tutta la durata del turno, sul corretto funzionamento dei dispositivi *Drive2go* installati sull'autobus, il progetto prevede che ogni anno sia valutata la variazione di consumo per ogni tipologia di autobus e che il conseguente risparmio, determinato dalla somma algebrica di tutte le variazioni di consumi annuali moltiplicata per il prezzo del carburante, sia erogato al personale di guida nella misura del 50% e mediante una formula prestabilita nell'accordo aziendale di aggiornamento del premio di risultato.

Le modalità di attuazione del progetto prevedono la raccolta, in forma pseudonimizzata, di dati prodotti dall'hardware e dal software ad alta tecnologia installati sugli autobus, al solo fine di misurare i consumi e migliorare lo stile di guida e di individuare i destinatari del sistema premiante delineato dall'accordo stesso.

Il progetto *Drive2go* prevede un duplice sistema premiante. Il primo, di carattere individuale, è destinato ai dipendenti che, sulla base di una graduatoria generata mensilmente dal sistema eco-index, abbiano realizzato, per il periodo di riferimento, le migliori performance di guida. Il premio mensile, assegnato ai primi dieci dipendenti che, attivando correttamente per almeno 15 giorni il sistema *Drive2go*, abbiano ottenuto i migliori risultati in termini di emissioni inquinanti nell'atmosfera, stile di comfort, sicurezza e stile di guida, è erogato con la mensilità successiva al rilevamento dei dati.

Il secondo sistema premiante, di natura collettiva, è correlato al minor consumo di carburante registrato annualmente su non meno dell'80% delle ore di servizio effettuate sugli autobus dotati del sistema di misurazione dei consumi *Drive2go*. Il premio collettivo è quantificato sulla base di un indice di consumo di carburante espresso in km/l per il gaso-

lio e in km/kg per il metano ed è erogato in parti uguali a tutti gli aventi diritto che abbiano attivato correttamente il sistema *Drive2go* per un minimo di 150 giorni nell'anno solare di riferimento.

L'andamento dei consumi e dello stile di guida e i dati relativi al premio annuale vengono trasmessi alle RSU, alimentando una dimensione partecipativa delle relazioni industriali e favorendo altresì, per l'effetto degli incentivi economici connessi a obiettivi verdi, buone prassi comportamentali.

Caso 46 – Un premio di risultato connesso al grado di adesione dei lavoratori allo *smart working* in Sibelco Italia

Il 31 gennaio 2019 è stato siglato l'accordo aziendale tra la società Sibelco Italia, assistita dall'Associazione mineraria e operante nel settore della produzione e commercializzazione delle materie prime per le applicazioni industriali, e le segreterie nazionali di Filctem-Cgil, Femca-Cisl e Uiltec-Uil, con le rispettive strutture sindacali regionali e territoriali e le RSU aziendali.

L'obiettivo dell'accordo, chiaro sin dalle premesse, è quello di corrispondere per il 2019 un premio di risultato che persegua logiche coerenti con i mutamenti del mercato e le trasformazioni tecnologiche e organizzative in atto in azienda. La scelta operata dalle parti per perseguire tali fini appare di particolare interesse. Infatti, in riferimento alla struttura del premio, vengono individuate due componenti rilevanti per i siti produttivi e le sedi.

Un primo elemento è rappresentato dall'«introduzione dello *smart working* tra il 3% e il 5% dei ruoli compatibili». Tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, secondo quanto previsto dall'articolo 25 del CCNL di settore e dalla legge, è individuata nello svolgimento di parte dell'attività lavorativa al di fuori dei locali aziendali, mediante il supporto di strumenti telematici che permettano di effettuare adeguatamente la prestazione lavorativa. L'accordo aziendale specifica quindi la percentuale di lavoratori da coinvolgere nei siti produttivi e nelle sedi ai fini del raggiungimento del premio, escludendo quelle che possono essere posizioni non adeguate alla specifica modalità di svolgimento della prestazione.

La seconda componente da prendere in considerazione per il calcolo del premio di risultato è rappresentata dalla diminuzione dei costi effettivi inerenti al monte ore ferie, ex festività e ROL. L'obiettivo funzionale all'erogazione del premio è una riduzione dell'8% dei suddetti costi rispetto a quanto preventivato.

L'accordo specifica le modalità di erogazione del premio, condizionandolo al raggiungimento di almeno uno dei due obiettivi.

Caso 47 – La formazione dei lavoratori come obiettivo del premio di partecipazione in Siad

Il 30 maggio 2019, presso la sede di Confindustria Bergamo, Siad (gruppo chimico operante nel settore della produzione e fornitura di gas industriali) ha siglato con il Coordinamento e le RSU assistite da Filctem-Cgil, Femca-Cisl e Ugl Chimici, un verbale di accordo avente ad oggetto il rinnovo del c.d. premio di partecipazione.

L'erogazione del premio, di ammontare variabile, è profondamente legata al raggiungimento di risultati che dovranno essere verificati in forza di tre criteri (redditività, produttività e qualità), cui si accede però solo al superamento di una fase preliminare. In altre parole, solo al raggiungimento di almeno uno dei cinque obiettivi previsti nella fase 1, sarà possibile per il lavoratore accedere alla seconda fase e quindi all'erogazione premiale. In particolare, la fase 1 si compone di un indicatore di efficienza (percentuale di saturazione degli impianti), un indicatore di produttività, un indicatore di sicurezza (numero di segnalazioni formalizzate) e due indicatori sulla formazione dei dipendenti: il primo relativo alla percentuale di lavoratori formati, il secondo concernente il numero totale di ore dedicate alla formazione in un anno.

Come si è detto, al conseguimento di almeno uno dei target attribuiti a questi indicatori, si apre la fase 2, laddove vengono misurati ulteriori indicatori di produttività, redditività, qualità, sicurezza e ambiente. L'importo finale del premio è quindi determinato dall'esito degli indicatori della seconda fase, moltiplicato per il coefficiente associato al superamento degli obiettivi della fase 1: il risultato è poi riparametrato individualmente sulla base del livello di inquadramento e dell'effettiva presenza al lavoro.

Caso 48 – Il premio prevenzione ambientale e il premio sulla professionalità in Tenaris Dalmine

Il 9 gennaio 2019, la società Dalmine (appartenente al gruppo multinazionale Tenaris e operante nel settore della produzione di tubi in acciaio senza saldatura), la RSU aziendale e le segreterie Fim-Cisl, Fiom-Cgil e Uilm-Uil di Bergamo, Valle Camonica e Sebino, Livorno, Monza-Brianza e Lecco, hanno firmato il contratto collettivo aziendale per il biennio 2019-2020.

Nelle premesse definite dalle parti, uno degli obiettivi messi in chiaro consiste nello «sviluppo e rafforzamento dei sistemi premianti». Sei sono i sistemi premianti previsti per la vigenza dell'accordo: premio della qualità e produttività del processo produttivo (PQP), premio di redditività aziendale (PRA), premi sulla professionalità, premio prevenzione per la sicurezza (PPS), premio prevenzione ambientale (PPA) e, infine, premio assiduità (che deriva, inalterato, dall'accordo 22 luglio 1998). Tra questi, approfondiamo il premio per la prevenzione ambientale e quello sulla professionalità.

Premio prevenzione ambientale (PPA)

Il PPA è il sistema premiante di più recente introduzione nel sistema contrattuale di Dalmine. Mira a «valorizzare l'apporto degli Operatori, Capi turno e Tecnici nel settore ambientale», di modo da incentivare la corretta «gestione delle risorse» (rifiuti, acque o sostanze chimiche). Il PPA si compone di tre parametri denominati:

1. rapporto sulle origini delle anomalie (ROA);
2. ispezioni;
3. formazione per l'ambiente.

Il ROA misura, appunto, il rapporto fra due dati: il numeratore corrisponde al numero di anomalie messe a sistema da responsabili diretti e squadre operative, grazie all'utilizzo di una piattaforma telematica intraziendale, che consente di portare a conoscenza degli specialisti aziendali, episodi e situazioni di negativo rilievo sul versante ambientale; il denominatore è rappresentato dal dato quantitativo delle opportunità di miglioramento e formazione sui temi ambientali, individuate dai Capi Reparto e dai Tecnici di manutenzione all'interno di un incontro periodico

denominato *ora verde*. L'obiettivo è che il rapporto fra numeratore e denominatore sia superiore a una certa soglia percentuale, la quale, anno dopo anno, viene aumentata. Maggiore è il valore del rapporto, più proattive si saranno rivelate le persone sul campo rispetto alle iniziative *top-down*.

Il secondo parametro del PPA concerne l'esito dei report compilati, a cadenza periodica, da parte di una Commissione, composta da un tecnico specialista sulla tematica ambientale, un responsabile di area e un RLS. Semestralmente viene condotta un'ispezione sull'area di riferimento ove viene annotato in positivo o in negativo il rispetto delle regole ambientali su consumo di acqua, gestione dei rifiuti e sostanze chimiche. È necessario ai fini del PPA che i report contengano, mediamente, un numero di riscontri negativi inferiore a una certa soglia, la quale decresce di anno in anno.

Il terzo parametro del PPA riguarda le ore di formazione ricevute dai lavoratori per accrescerne consapevolezza e capacità sui temi ambientali. È necessario che, a livello pro-capite, sia raggiunta una certa media di ore annue di formazione.

Premio sulla professionalità

Il contratto collettivo aziendale del 2019 conferma un sistema di retribuzione incentivante più che venticinquennale, teso a valorizzare la professionalità dei lavoratori.

Il sistema è concepito in modo tale che le persone, anche (ma non solo) sulla base del livello d'inquadramento, siano ricondotte a una fra diverse "fasce" professionali (dalla fascia A, in via ascendente, sino alla F). A seconda della fascia di appartenenza, alle persone si riconosce, mensilmente, un premio (c.d. "premio professionalità richiesta"). La "professionalità richiesta" è da considerarsi a tutti gli effetti una voce fissa della retribuzione.

Essa, peraltro, serve da riferimento anche per il calcolo della c.d. "professionalità espressa", la cui misurazione e valorizzazione è subordinata alle seguenti regole:

- i responsabili aziendali compilano periodicamente delle tabelle di valutazione, la cui funzione è definire, tramite diverse voci legate al

comportamento e alle competenze hard e soft dei lavoratori, il concetto di professionalità assunto dai lavoratori;

- i responsabili aziendali, dunque, valutano le capacità, l'attitudine, e poi anche l'impegno messi in campo dalle persone nel corso di un certo periodo;
- a seconda della valutazione in parola, al lavoratore si riconosce il raggiungimento di un risultato "minimo", "medio inferiore", "medio", "medio superiore", "massimo"; è sulla duplice base del risultato e della fascia professionale di appartenenza, che si arriva a valorizzare, remunerandola, la "professionalità espressa".

Caso 49 – Regole per l'erogazione del premio di risultato in Eataly Distribuzione

Eataly Distribuzione, fondata ad Alba (CN) nel 2004, è ormai una catena di punti vendita dedicati alla distribuzione di generi alimentari conosciuta sull'intero territorio italiano. Il 3 maggio 2019 a Milano, le rappresentanze di Eataly Distribuzione, le RSA aziendali e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil hanno sottoscritto un verbale di accordo sul premio di risultato 2019 che è parte integrante del contratto integrativo aziendale.

Le parti hanno stabilito che il premio sia correlato all'andamento generale dell'azienda e alla realizzazione dei risultati di redditività, produttività e qualità, anche con riferimento a ciascun negozio. In particolare, il 70% dell'importo del premio di risultato è collegato al raggiungimento dell'obiettivo economico di EBITDA (*Earning Before Interests Taxes Depreciation and Amortization*) ovvero nel MOL previsto nell'esercizio 2019. Qualora l'obiettivo di produttività non venisse raggiunto al 100%, al fine di non penalizzare i punti vendita di Eataly che hanno ottenuto risultati economici al di sopra delle aspettative, viene definito un nuovo elemento di correzione da applicare ai punti vendita che hanno superato di almeno il 2% il loro budget. Il 30% del premio è invece correlato al raggiungimento di valutazioni positive nel questionario, c.d. *mystery client*, che su tutti i punti vendita tiene conto dello stesso numero di visite annuo.

Particolare attenzione è stata dedicata all'interno dell'intesa ai parametri individuali di presenza e di condotta del singolo lavoratore. Fermo restando i requisiti, ai fini della partecipazione al premio, il lavoratore

non deve essere stato oggetto di provvedimenti disciplinari che abbiano comportato la sanzione della sospensione di 5 giorni. Nei suddetti casi, il premio sarà sospeso in attesa di definizione condivisa della sua destinazione che potrebbe essere o un'erogazione successiva o la destinazione del 50% del premio ad attività di natura benefica. In ogni caso, la decisione sarà oggetto di scelta condivisa tra l'azienda e le organizzazioni sindacali. L'importo del premio verrà inoltre riproporzionato progressivamente in base al numero di giorni di assenza per malattia e per numero di giorni di carenza (per carenza si intendono i primi 3 giorni di malattia). Le parti, tenuto conto del diverso impatto degli stessi sull'organizzazione del lavoro e comunque sull'esigenza di tutela dei lavoratori e delle lavoratrici, intendono introdurre un correttivo equitativo che differenzi tra assenze brevi e ripetute e periodi di malattia prolungata.

Infine, tra i rappresentanti sindacali aziendali, le organizzazioni sindacali territoriali e la direzione si terranno regolari incontri con l'obiettivo di monitorare l'andamento dei parametri di riferimento del premio e di condividere adeguati strumenti e iniziative volte ad aumentare il livello di conoscenza, consapevolezza e partecipazione delle lavoratrici e dei lavoratori. Le parti si impegnano ad incontrarsi entro il mese di gennaio 2020 per verificare l'adeguatezza degli indicatori adottati per l'anno 2019 e l'eventuale riproposizione degli stessi per l'anno 2020.