

Capitolo I

LA CONTRATTAZIONE AZIENDALE NEL 2020

Sommario: (A) *Valutazione d'insieme.* – 1. Il campione analizzato. – 2. La contrattazione aziendale all'epoca della pandemia. – 3. Le tendenze. – (B) *Casi di studio e buone pratiche.* – 4. Sistemi di relazioni industriali a livello aziendale o di gruppo. – 4.1. *Accordo Irideos* (11 febbraio 2020). – 4.2. *Accordo Piaggio* (23 gennaio 2020). – 4.3. *Accordo ACC* (10 giugno 2020). – 4.4. *Protocollo Autogrill* (29 settembre 2020). – 4.5. *Protocollo Rovagnati* (6 febbraio 2020). – 4.6. *Accordo Fater* (3 luglio 2020). – 5. Tipologie contrattuali. – 5.1. *Accordo Fater* (3 luglio 2020). – 5.2. *Accordo Hub Innovazione* (2020). – 5.3. *Accordo Piaggio* (23 gennaio 2020). – 6. Organizzazione del lavoro e tematiche di salute e sicurezza sul lavoro. – 6.1. *Accordo Quixa* (10 febbraio 2020). – 6.2. *Accordo Coop Alleanza* (24 gennaio 2020). – 6.3. *Accordo Cofidis* (31 gennaio 2020). – 6.4. *Accordo Cassa di Risparmio di Bolzano* (24 dicembre 2020). – 6.5. *Accordo Lavazza* (20 gennaio 2020). – 6.6. *Accordo Irideos* (09 gennaio 2020). – 6.7. *Accordo Tim* (22 ottobre 2020). – 6.8. *Accordo Inwit* (11 febbraio 2020). – 6.9. *Accordo Tenaris FAS* (5 giugno 2020). – 6.10. *Accordo Philip Morris* (21 dicembre 2020). – 6.11. *Accordo Prénatal* (30 gennaio 2020). – 6.12. *Accordo Car2Go* (14 dicembre 2020). – 6.13. *Accordo Fater* (3 luglio 2020). – 6.14. *Accordo Italgas* (20 luglio 2020). – 6.15. *Accordo Lombardini* (17 gennaio 2020). – 6.16. *Protocollo Rovagnati* (6 febbraio 2020). – 7. Politiche attive, formazione, riqualificazione professionale – 7.1. *Accordo Laika Caravans* (22 dicembre 2020). – 7.2. *Protocollo Autogrill* (29-09-2020). – 7.3. *Accordo Lavazza* (20 gennaio 2020). – 7.4. *Accordo Unicoop* (30 ottobre 2020). – 7.5. *Accordo Sanlorenzo* (4 dicembre 2020). – 7.6. *Accordo Philip Morris* (21 dicembre 2020). – 7.7. *Accordo Fater* (3 luglio 2020). – 8. Welfare aziendale e misure di conciliazione. – 8.1. *Accordo Car2Go* (14 dicembre 2020). – 8.2. *Accordo Markas* (19 ottobre 2020). – 8.3. *Accordo Gruppo Aon* (23 gennaio 2020). – 8.4. *Accordo Perkin Elmer* (12 febbraio 2020). – 8.5. *Accordo Prénatal* (30 gennaio 2020). – 8.6. *Accordo Vodafone* (22 dicembre 2020). – 9. Trattamenti retributivi e salario di produttività. – 9.1. *Accordo Lombardini* (17 gennaio 2020). – 9.2. *Accordo Illiria* (24 gennaio 2020). – 9.3. *Accordo Hera* (5 giugno 2020). – 9.4. *Accordo Intesa Sanpaolo* (29 settembre 2020). – 9.5. *Accordo Liguigas* (3 novembre 2020). – 9.6. *Accordo Wind* (24 giugno 2020). – 9.7. *Accordo AARTEE* (1° luglio 2020). – 9.8. *Accordo ASA* (12 luglio 2020). – 9.9. *Accordo Ceme* (5 giugno 2020). – 9.10. *Accordo Verallia Italia* (11 dicembre 2020). – 9.11. *Accordo SDA DDS* (24 gennaio 2020). – 9.12. *Accordo RWE* (3 dicembre 2020).

(A) VALUTAZIONE D'INSIEME

1. *Il campione analizzato.* La presente indagine sulla contrattazione aziendale del 2020 è stata condotta utilizzando la banca dati di «Fare Contrattazione» (www.farecontrattazione.it), una iniziativa avviata nel 2012 dalla Scuola di alta formazione di ADAPT e che contiene oggi oltre 4.000 tra contratti collettivi nazionali e contratti decentrati prevalentemente di livello aziendale (si veda *supra*, parte I, capitolo I).

Risultano raccolti, alla data del 28 febbraio 2021, 418 contratti collettivi aziendali sottoscritti nel 2020 che è il periodo di riferimento del presente Rapporto. Tra questi la stragrande maggioranza (ben 236 accordi) ha avuto ad oggetto le misure di contrasto e di contenimento della pandemia nei luoghi di lavoro. Questo primo gruppo di accordi è stato oggetto di tre approfondimenti tematici nella parte III del Rapporto con riferimento, rispettivamente, ai protocolli anti-contagio, alle misure di sostegno al reddito e alle misure di welfare. Un ulteriore approfondimento tematico, sempre contenuto nella parte III del Rapporto ha poi avuto ad oggetto il lavoro agile o *smart working* che, quale forma di distanziamento sociale compatibile per molte mansioni con lo svolgimento della prestazione di lavoro da remoto, è stata la principale misura di contrasto alla diffusione del Covid-19 negli ambienti di lavoro. In questo caso l'approfondimento è stato svolto sull'intera banca dati di «Fare Contrattazione», a partire dai primi accordi collettivi in materia (vedi l'*accordo Nestlé* del 12 ottobre 2012 tra Nestlé Italia S.p.A., Nestlé Spacci S.r.l. e il coordinamento nazionale delle Rsu di Nestlé Italia), dando così luogo a una analisi di 163 contratti collettivi aziendali a cui si aggiungono, per lo stesso arco temporale di un decennio di contrattazione, 29 contratti collettivi nazionali di lavoro che disciplinano, in forma compiuta e/o in termini di vere e proprie linee guida per la contrattazione di secondo livello, la materia.

Altro tema oggetto di un approfondimento monografico è stato poi quello relativo al nodo delle competenze dei lavoratori rispetto ai processi di innovazione dei processi produttivi indotti dalla trasformazione tecnologica e non solo (si pensi al nodo emergente delle competenze per i lavori verdi). Il riferimento è al nuovo ambito di contrattazione collettiva aperto dalla più recente legislazione – e dalle relative norme di incentivazione economica – con riferimento al c.d. Fondo nuove competenze che è stato analizzato nella parte III, sezione II, capitolo II rispetto al quale sono stati raccolti e analizzati ben 19 accordi aziendali firmati nel corso del 2020.

Oggetto del presente capitolo sono i restanti 182 contratti aziendali reperiti e analizzati secondo le modalità indicate nella già citata *Nota metodologica*. Non si tratta, dunque, di un campione rappresentativo, a livello statistico, degli accordi aziendali sottoscritti in Italia nel corso del 2020 ma è, comunque, un numero cospicuo di testi utile per cogliere le tendenze e anche per verificare le linee di sviluppo della contrattazione collettiva soprattutto con riferimento al nodo del raccordo o coordinamento tra quanto avviene al livello nazionale e quanto poi accade realmente al livello decentrato (sul punto, per una valutazione di merito e di dettaglio, vedi le considerazioni già sviluppate nel capitolo I della parte I del Rapporto con riferimento a retribuzione variabile, modelli organizzativi, tipologie contrattuali, misure di welfare aziendale, sistemi di relazioni sindacali, rapporto tra legge e contrattazione e tra differenti livelli contrattuali).

2. La contrattazione aziendale all'epoca della pandemia. In verità anche i 182 contratti aziendali residui, che non contengono direttamente misure di contrasto e di contenimento della pandemia e dei suoi effetti sul mercato del lavoro in termini di contrazione dei livelli occupazionali o del reddito dei lavoratori, risultano fortemente condizionati dalla situazione emergenziale che ha caratterizzato tutto il 2020 (fatta eccezione per il solo mese di

gennaio e in parte anche febbraio). Non mancano, anzi, intese di mera transizione o intese ponte volte cioè semplicemente a prorogare contratti integrativi in scadenza (ma di fatto sospesi o parzialmente sospesi) ovvero ad adattare le intese vigenti alla nuove modalità di organizzazione del lavoro che non poco hanno impattato sul regime delle misure di welfare aziendale e di conciliazione, sulla produttività del lavoro, sui i criteri di determinazione del salario variabile, sulle agibilità dei diritti sindacali e sulla gestione dei tempi di lavoro (compreso il nodo della concessione o meno del lavoro agile ai lavoratori in generale ovvero a gruppi vulnerabili di lavoratori).

Con riferimento alla contrattazione collettiva del 2020, considerata la situazione del tutto eccezionale che si è dunque venuta a creare rispetto alle ordinarie dinamiche della contrattazione collettiva aziendale, si è pertanto preferito procedere, diversamente dagli altri anni, ad una analisi di caso con particolare riferimento al tentativo di individuare buone pratiche o comunque intercettare elementi di innovazione rispetto ai principali capitoli normalmente demandati dalla contrattazione collettiva nazionale (o anche solo dalle norme di legge) alla contrattazione decentrata con specifico riferimento, dunque, a:

- sistemi di relazioni industriali a livello aziendale o di gruppo;
- tipologie contrattuali;
- organizzazione del lavoro;
- politiche attive e misure di formazione;
- misure di welfare aziendale e politiche di conciliazione;
- trattamenti retributivi e salario di produttività.

3. Le tendenze. Rispetto ai temi e alle precisazioni contenute nel paragrafo che precede, i contratti analizzati hanno consentito di individuare, nel complesso, alcune linee di tendenza che proveremo ora a sintetizzare, a beneficio del lettore, rinviando alla

sezione (B) che segue per una analisi di dettaglio. Su tutte emerge la conferma che la contrattazione decentrata a livello aziendale si sviluppa in forma prevalentemente autonoma rispetto alla contrattazione nazionale, senza cioè chiari e precisi punti di raccordo e coordinamento, coltivando in non pochi casi i rinvii alla contrattazione (anche) aziendale contenuti direttamente nella fonte legislativa. Del resto, i tempi dei rinnovi dei contratti nazionali e le continue riforme del dato normativo di legge non consentono di sviluppare cicli contrattuali ordinati, dove il livello nazionale detta cioè tempi e contenuti degli accordi aziendali, che dunque si sviluppino con tempistiche sfasate e in funzione dei problemi contingenti e delle opportunità che, volta per volta, si presentano agli agenti contrattuali che operano al livello aziendale. Paradossalmente sono stati i protocolli nazionali anti-contagio ad aver impresso, in termini puntuali e serrati, tempi e contenuti dei protocolli aziendali (e così prevedeva del resto la previsione legale di esenzione della responsabilità del datore di lavoro in caso di esatta conformazione ai contenuti di detti protocolli nazionali), là dove in altri campi, come nel caso del lavoro agile, è la contrattazione collettiva aziendale a fare da traino e fungere da ispirazione per il cambiamento dei modelli organizzativi del lavoro.

Ciò precisato, nel definire degli approcci tendenziali all'interno della contrattazione aziendale non si può che partire dall'analisi dello sviluppo delle relazioni industriali in azienda. È interessante notare come l'investimento delle parti sulle pratiche di dialogo sociale non sia venuto meno durante questo particolare anno ma anzi, in alcuni casi, si sia acuito in un'ottica di collaborazione costruttiva nella gestione dell'epidemia (*infra*, parte III, sezione I, capitolo I). In particolare, se in alcuni casi collocati temporalmente in una fase precedente alla pandemia si nota una valorizzazione di pratiche di confronto costante e costruttivo tra le parti in merito ai più svariati temi inerenti all'attività aziendale (si veda per esempio l'accordo Irideos *infra*, § 4.1), questo approccio è mantenuto nell'affrontare le enormi sfide che attendono il sistema produttivo italiano. Come casi esemplari sono da citare l'accordo ACC (*infra*,

§ 4.3) e il protocollo Autogrill (*infra*, § 4.4) i quali investono sulla partecipazione e il confronto nella gestione di situazioni aziendali molto critiche a livello occupazionale. Infine, risulta utile notare la presenza di alcuni casi nei quali le relazioni industriali mostrano di essere in grado di superare alcune configurazioni classiche arrivando a tracciare nuovi ambiti di contrattazione (si veda il protocollo Rovagnati, *infra*, § 4.5 e i Patti per l'occupazione in Emilia-Romagna, *infra*, capitolo II).

In un anno caratterizzato da un enorme grado di incertezza non risultano assenti, anche in fase pandemica, dei casi di rimodulazione a livello aziendale della disciplina delle tipologie contrattuali. Nello specifico si è voluto segnalare delle intese esemplificative di utilizzo del potere di deroga riconosciuto dalla legge (*ex* articolo 8 del decreto-legge n. 138 del 2011, convertito dalla legge n. 148/2011) a questo livello contrattuale (si veda ad esempio l'accordo Hub Innovazione, *infra*, § 5.2). Si conferma quindi quanto già affermato (*supra*, parte I, capitolo I, § 5) rispetto al difficile rapporto tra legge e contrattazione, nel quale, quest'ultima va a trovare strumenti e vie alternative al dettato normativo. Pur sotto l'impatto del virus, si registra una costante spostamento verso una organizzazione aziendale più flessibile. Vi è la sensazione che questa tendenza sia addirittura accelerata dalla stessa pandemia che, come è fattualmente verificabile, ha fortemente messo in discussione il luogo e il tempo di lavoro nella loro concezione tradizionale. La contrattazione aziendale in questo non fa altro che rappresentare plasticamente la sempre maggiore difficoltà dell'ora-lavoro come strumento di misurazione del valore economico e del mercato del lavoro (*supra*, parte I, capitolo I, § 7). È quindi possibile segnalare alcuni importanti casi di contrattazione in merito alla definizione di un sistema orario maggiormente flessibile e privo di definizioni rigide (si veda l'accordo Prénatal, *infra*, § 6.11) che, in alcuni casi, risponde anche ad esigenze di tempestività nel cambio della definizione organizzativa interna (si veda l'accordo Inwit, *infra*, § 6.8). Un altro grande tema che ritorna in molte intese è rappresentato dalla regolamentazione di quelle

strumentazioni di nuova generazione che possono generare delle situazioni di controllo a distanza. È il caso di accordi quali Tim (*infra*, § 6.7) che introduce e regola strumentazioni controllabili da remoto oppure dell'accordo Coop Alleanza che regola nuove modalità di registrazione delle presenze (*infra*, § 6.2). È chiaro che, anche in questo caso, ci si trova di fronte ad una tematica assolutamente presente in una fase pre-pandemica ma che risulta accentuata e accelerata da quest'ultima. L'analisi si è necessariamente concentrata maggiormente sull'indagare tendenze e pratiche connesse alle misure più prettamente organizzative, lasciando ad altra sede la trattazione delle regolamentazioni in materia di salute e sicurezza (*infra*, parte III, sezione I, capitolo I). Ad ogni modo è da segnalare la presenza, all'interno della selezione di buone pratiche, di alcuni casi aziendali che disciplinano in materia di salute e sicurezza in un contesto precedente all'emergenza da Covid-19, puntando su modelli quali la "Behaviour-Based Safety" (si veda l'accordo Lombardini, *infra*, § 6.15) e il confronto paritetico (si veda il protocollo Rovagnati, *infra*, § 6.16). A differenza di quanto emerso nell'ambito della definizione dell'organizzazione aziendale, gli accordi nell'ambito delle politiche attive e della formazione non sono numerosi, nel complesso, e questo passaggio avviene spesso all'interno di contratti integrativi aziendali completi, che vanno a disciplinare numerose altre materie. Emergono tuttavia alcune pratiche interessanti attraverso le quali le parti, oltre a condividere specifici impegni programmatici sul tema, entrano nel merito degli specifici programmi formativi da implementare, delineando in maniera precisa gli obiettivi che i programmi di formazione, qualificazione e riqualificazione dovranno perseguire e le modalità di implementazione. Non mancano poi accordi che introducono specifici congedi per agevolare la partecipazione ad attività formative, come nel caso dell'accordo Unicoop Tirreno (*infra*, § 7.4) e alcune best practices in cui emerge un coinvolgimento diretto delle organizzazioni sindacali o di delegati ad hoc nell'implementazione dei programmi (si veda accordo Philip Morris, *infra*, § 7.6), con una programmazione e un

monitoraggio condiviso, a cui si unisce, in alcuni casi, un apporto dei fondi paritetici o delle istituzioni territoriali (si veda l'accordo Laika Caravans, *infra*, § 7.1). Nel complesso quindi si conferma un'altra tendenza rilevabile nell'ultimo decennio (*supra*, parte I, capitolo I, § 9) che si sostanzia nella difficoltà a sviluppare a livello territoriale una connessione efficace a livello territoriale tra le buone pratiche che si sviluppano in singole realtà aziendali. Infine, è utile rimandare, per quanto riguarda la trattazione di questi temi, alla luce della gestione della pandemia nei luoghi di lavoro e dell'implementazione dei programmi connessi al Fondo nuove competenze, alle specifiche sezioni previste nel presente Rapporto (*infra*, parte III, sezione I, capitolo III; *infra*, parte III, sezione II, capitolo II).

Dall'analisi, al contempo, emerge una sempre più spiccata attenzione alle tematiche attinenti al welfare aziendale, centrali in numerosi accordi integrativi sottoscritti nel corso del 2020, all'interno dei quali emergono, in particolar modo, le costanti previsioni delle parti mirate a favorire una maggior conciliazione vita-lavoro, attraverso un utilizzo flessibile e dinamico di congedi e permessi, unito spesso ad un apporto economico dell'azienda per integrare la retribuzione, il ricorso agevolato a tipologie di contratti di lavoro a tempo parziale a fronte di determinate situazioni e l'introduzione sempre più costante di istituti quali le banche ferie e le banche ore solidali, che permettono di andare incontro alle esigenze delle categorie maggiormente svantaggiate dei lavoratori, come dimostrano i casi di Markas (*infra*, § 8.2), Aon (*infra*, § 8.3), Perkin Elmer (*infra*, § 8.4) e Prénatal (*infra*, § 8.5). Di particolare rilievo, sempre nell'ottica di istituti innovativi, è la previsione sempre più costante di specifiche tutele aggiuntive rispetto a quanto previsto dalla contrattazione nazionale e dalla legge in favore delle donne vittime di violenza (si vedano gli accordi Perkin Elmer e Prénatal, *infra*, § 8.4 e § 8.5). Infine, nel parlare di previsioni di welfare, va sottolineato che una forma di diffusione importante delle soluzioni di questo tipo, rimane la possibilità, presente in molti accordi che istituiscono o rinnovano il premio di risultato,

di convertire l'importo del premio in strumenti di welfare, con una particolare attenzione rivolta verso l'adesione dei lavoratori ai fondi di previdenza complementare. Si tratta peraltro di un'operazione spesso incentivata con l'introduzione di un apporto economico aggiuntivo da parte dell'azienda. È necessario, anche in questo caso, inserire all'interno di una più ampia analisi relativa alle tendenze del decennio, questo orientamento della contrattazione aziendale ad abbattere il costo del lavoro attraverso pratiche contrattuali di questo tipo (*supra*, capitolo I, parte I, § 4).

Anche nel 2020, nonostante la complessa situazione legata alla diffusione dell'emergenza epidemiologica, non sono mancati gli accordi mirati a regolamentare i premi di risultato, sia nella fase pre-emergenziale che, in alcuni casi, anche nel corso dei mesi in cui gli effetti della pandemia erano già presenti nei luoghi di lavoro. Appare quindi interessante notare alcune soluzioni, anche all'interno di accordi-ponte, adottate da aziende e sindacati a livello aziendale, attente a considerare determinate dinamiche riconnesse alla fase emergenziale nell'individuazione dei criteri per attribuire il premio (si veda l'accordo Ceme *infra*, § 9.9) e nell'istituire specifiche indennità ad hoc per premiare l'impegno dei lavoratori nelle fasi più complesse sul piano sanitario (si veda l'accordo Verallia Italia, *infra*, § 9.10). Più in generale, l'analisi delle principali pratiche in materia di premio di risultato mostra la notevole attenzione delle parti alla definizione di parametri e indicatori individuali e collettivi, spesso soppesati con apposite percentuali, che rendano tali intese coerenti con la normativa fiscale, che concede specifiche agevolazioni in tal senso. Da una lettura approfondita di tali previsioni, emerge un quadro in parte sbilanciato verso la valorizzazione di indicatori di redditività dell'azienda, a discapito di parametri ricollegati all'apporto individuale e collettivo dei lavoratori.

(B) CASI DI STUDIO E BUONE PRATICHE

4. Sistemi di relazioni industriali a livello aziendale o di gruppo. La prima materia che si intende approfondire attraverso l'analisi delle buone pratiche a livello aziendale raccolte nel corso del 2020 è rappresentata dai sistemi di relazioni industriali aziendali. Mai come nell'anno oggetto di studio è apparsa in maniera chiara la necessità di sviluppare delle proficue relazioni industriali al fine di coniugare i molteplici interessi che emergono, ad esempio, nella gestione di una crisi o di un processo di riorganizzazione. Nel proseguo sono riportate delle buone pratiche sviluppate sia in momenti precedenti che successivi allo scoppio della pandemia, le quali mostrano unanimemente il valore delle relazioni industriali a livello aziendale.

4.1. Accordo Irideos (11 febbraio 2020). Una prima buona pratica da far emergere all'interno della analisi è rappresentata dall'accordo sottoscritto in Irideos. Tra i punti qualificanti della intesa si segnala, in termini di precisione e fattura del documento, la parte relativa al sistema di relazioni sindacali. Infatti, sebbene l'intesa copra moltissimi istituti, è utile approfondire in questa sede le modalità con le quali le parti hanno voluto regolamentare il proprio sistema di relazioni sindacali. Infatti, in apertura dell'accordo, è possibile osservare come un sistema di relazioni sindacali efficace e sviluppato sia individuato come elemento di base nella creazione di quello spirito di coesione richiamato nelle premesse. Andando ad analizzare nello specifico la disciplina collettiva si osserva la definizione di procedure di informazione e confronto strutturate su più livelli. Tale confronto verrà sviluppato all'interno di un incontro, convocato con cadenza annuale, nel quale si tratteranno tematiche sia di interesse del livello nazionale (relative a tutte le unità produttive), sia del livello territoriale (relative ad una singola sede). In riferimento al primo livello le parti definiscono, come materie oggetto del confronto, tematiche decisive per lo sviluppo

dell'impresa, quali l'andamento economico dell'azienda, le strategie di sviluppo aziendale in merito anche a processi di riorganizzazione, la definizione di programmi di investimento e di innovazione tecnologica, le informazioni rispetto all'organizzazione aziendale e allo stato occupazionale dell'azienda. Non sono da mettere in secondo piano altre due materie inserite nel novero di quelle oggetto di confronto: la tutela della salute dei lavoratori e le condizioni generali previste in eventuali appalti e terziarizzazioni in riferimento al personale terzo. Queste ultime due materie rappresentano nel migliore dei modi l'utilità di fondo di queste pratiche informative. Infatti, le organizzazioni sindacali possono dare un apporto decisivo nello sviluppo di un ambiente di lavoro salubre e tutelato solamente avendo alla base la conoscenza chiara della situazione nella quale si muovono. Solo con questa premessa è possibile che si prevenivano spiacevoli episodi sotto vari punti di vista. In secondo luogo, seguendo il medesimo approccio, le parti definiscono le materie oggetto di un proficuo confronto connesse anche al livello territoriale. Andamento dell'unità aziendale, organizzazione, orario, formazione, salute e sicurezza: queste sono le principali materie poste all'attenzione delle parti rispetto questo livello di confronto. È inoltre previsto che si possano organizzare anche altri incontri durante l'anno su richiesta di una delle parti. Sempre all'interno delle disposizioni relative alle relazioni sindacali sono da citare la presenza di due commissioni paritetiche: la commissione per la tutela di genere e quella relativa al monitoraggio della banca delle ore solidale.

4.2. *Accordo Piaggio (23 gennaio 2020).* Il valore di un proficuo e costante confronto tra la direzione aziendale e le organizzazioni sindacali è individuabile anche all'interno dell'accordo sottoscritto in Piaggio. Attraverso questo accordo, infatti, le parti confermano la comune volontà di realizzare un sistema di relazioni industriali improntato al dialogo, all'informazione e all'analisi congiunta. Recependo quanto stabilito dal CCNL

metalmeccanici per le imprese con più di 1500 dipendenti, infatti, l'accordo prevede la costituzione di un Comitato Consultivo di Partecipazione, composto per parte aziendale da sei componenti, e per parte sindacale da un egual numero di membri tra rappresentanti nazionali e territoriali delle organizzazioni sindacali firmatarie (Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil) ed Rsu delle singole unità produttive. Il Comitato si riunirà almeno una volta all'anno o su richiesta di una delle due parti per confrontarsi su argomenti afferenti alle tendenze dei mercati, alle strategie industriali del gruppo (con riferimento ad eventuali modifiche organizzative) e alla situazione generale e occupazionale delle unità produttive. Nel caso di profondi cambiamenti al sistema produttivo di singoli stabilimenti, sarà possibile per le organizzazioni sindacali richiedere ulteriori incontri specifici di approfondimento. Nell'integrativo, viene inoltre stabilita la costituzione a livello locale di un Osservatorio per ciascuna delle tre unità produttive (Pontedera, Noale e Scorzè, Mandello del Lario). Ogni osservatorio sarà composto da almeno un componente (fino a tre) in rappresentanza dell'azienda, dalle Rsu delle singole unità produttive e da un rappresentante delle tre organizzazioni sindacali firmatarie. L'Osservatorio si riunirà di norma una volta l'anno o su richiesta di una delle parti per analizzare diversi temi quali le previsioni produttive nelle singole unità, gli investimenti e le relative ricadute organizzative e occupazionali, eventuali ampliamenti o nuovi insediamenti industriali. Infine, si prevede per tutte e tre le unità produttive, l'istituzione di cinque commissioni paritetiche. La prima è la Commissione Ambiente e Sicurezza, composta dalla direzione aziendale e dagli RLS, cui sono affidate l'analisi degli ambienti di lavoro, la verifica del Documento di Valutazione dei Rischi, la diffusione di buone pratiche contro gli infortuni, la valutazione dei Dispositivi di Protezione Individuali e delle attività formative per i lavoratori. La seconda è la Commissione Pari Opportunità, che valuterà annualmente la possibilità di realizzare una iniziativa finalizzata alla promozione dell'occupazione femminile e al contrasto a forme di violenza nei luoghi di lavoro. La terza è la

Commissione tempi e metodi e WCM, con la funzione di analizzare i tempi di lavoro e le postazioni dal punto di vista ergonomico, di esaminare gli impatti sul lavoro di eventuali variazioni tecnologiche e organizzative, e di informare e coinvolgere i lavoratori nei progetti di miglioramento continuo. La quarta è la Commissione Formazione, che si occupa della verifica delle attività formative realizzate nell'anno in corso e previste per il futuro (anche per ottemperare al "diritto soggettivo alla formazione" sancito dal CCNL), della valutazione dei nuovi progetti di formazione e dei fabbisogni di competenze dei lavoratori. La quinta e ultima è la Commissione Welfare, che analizzerà il sistema di voucher messi a disposizione dei lavoratori per adempiere alle quote welfare previste dal CCNL, ed effettuerà un monitoraggio circa il funzionamento del fondo di assistenza sanitaria di settore e dei servizi di ristorazione aziendale.

4.3. *Accordo ACC (10 giugno 2020).* All'interno del panorama delle relazioni industriali del 2020 non compaiono solo pratiche di confronto tra le parti sociali ma anche nuove forme di coinvolgimento paritetico delle organizzazioni sindacali. Nello specifico l'accordo ACC, trattando un procedimento di amministrazione straordinaria, dà spazio e importanza al tema della partecipazione dei lavoratori nella gestione dell'impresa. Ad indicare il rilievo dato a questa tematica, nelle premesse dell'intesa si ritrova il richiamo all'articolo 46 della Costituzione e alla prospettiva sostanzialmente inattuata di collaborazione dei lavoratori alla gestione delle imprese. Ulteriori richiami riguardano poi il decreto legislativo attuativo della direttiva 2002/14/CE sull'informazione e la consultazione dei lavoratori e la legge regionale del Veneto n. 5 del 2010, che all'articolo 1 stabilisce che «La Regione del Veneto promuove e sostiene la partecipazione dei lavoratori dipendenti alla proprietà, alla determinazione degli obiettivi e alla gestione delle imprese venete». Inoltre, è necessario sottolineare come emerga una certa consapevolezza delle parti riguardo alla

«necessità di una costante cooperazione, basata su un'informazione e su una consultazione aperte e leali e finalizzata alla continuità industriale e occupazionale e al rafforzamento competitivo dello stabilimento durante la procedura di amministrazione straordinaria». L'auspicio a una continua cooperazione nasce quindi dalla comune volontà delle parti di porre al centro due elementi centrali per l'impresa e per i lavoratori, e cioè la prosecuzione dell'attività produttiva e la tutela dei posti di lavoro. Non solo: la crisi di ACC è affrontata con spirito collaborativo anche in un'ottica di valorizzazione del contesto produttivo del territorio bellunese, e lo dimostra il coinvolgimento degli attori pubblici nel perseguire l'obiettivo di ricercare l'appoggio della finanza territoriale, per garantire la continuità dell'azienda, e del sistema universitario per la ricerca e lo sviluppo. Inoltre, l'enfasi sulla necessità di una costante interazione e l'attenzione delle istituzioni al territorio sono senza alcun dubbio due fattori chiave che hanno creato un clima di reale collaborazione, favorendo la costituzione, sancita nel testo dell'intesa, del Co.I.Co.Per (Comitato industriale di consultazione permanente), un organismo paritetico composto da tre rappresentanti aziendali, e cioè dal commissario straordinario e da due rappresentanti da lui designati tra dirigenti e consulenti di ACC, e da tre rappresentanti designati dalle organizzazioni sindacali tra i dirigenti territoriali e i rappresentanti sindacali aziendali. Stando ai contenuti dell'accordo, il Comitato si riunirà almeno ogni quindici giorni ed «esaminerà tutti gli aspetti relativi alla gestione industriale di ACC, con particolare riferimento al c.d. posizionamento competitivo (clienti, volumi, prezzi, costi, qualità, prodotti, organici, ecc.), al processo di cessione degli asset aziendali, al contenzioso con fornitori, clienti e concorrenti, all'approvvigionamento di risorse finanziarie e ad ogni altra questione significativa per l'andamento della procedura di amministrazione straordinaria». Il ruolo del Co.I.Co.Per sarà dunque quello di attuare un modello di collaborazione alla gestione di ACC con l'espressione di pareri preventivi per le decisioni del Commissario straordinario: il passo compiuto nell'accordo va nella direzione

della valorizzazione della corresponsabilità delle Parti per affrontare una fase assai delicata come l'amministrazione straordinaria. E se il punto n. 7 si occupa di come gestire informazioni e valutazioni dell'azienda che necessitano di essere secretate, l'ultimo punto dell'accordo dispone che i processi di consultazione in sede Co.I.Co. Per siano integrativi e non sostitutivi delle sedi e delle attività di informazione, consultazione e negoziazione già previsti dalla normativa contrattuale vigente e dalle prassi aziendali.

4.4. Protocollo Autogrill (29 settembre 2020). Un altro esempio che mostra come un approccio che valorizzi il dialogo sociale a livello aziendale sia essenziale nella gestione di situazioni di grande difficoltà è rappresentato dal *Protocollo d'Intesa sulla gestione emergenziale e tutela occupazionale*, siglato il 29 settembre 2020 tra le direzioni aziendali di Autogrill Italia e Nuova Sidap e le segreterie nazionali delle OO.SS. di Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil e le relative Rsa/Rsu e strutture territoriali. Accanto a questo protocollo, sono da segnalare anche ulteriori intese firmate in materia di rinnovo dei contratti integrativi aziendali, i quali rappresentano anch'essi un esempio positivo di relazioni sindacali con una visione e una strategia condivisa per i prossimi anni. Gli accordi sono stati raggiunti all'esito di più incontri organizzati durante il mese di settembre in cui le Parti hanno discusso dell'imminente scadenza dei contratti integrativi aziendali delle due società e della difficile situazione economica generata dal *lockdown* e dai mesi successivi. In particolare, il protocollo siglato si concentra su tre punti – relazioni sindacali, livelli occupazionali e salute e sicurezza sul lavoro – da cui emerge chiaramente la volontà comune di gestire la crisi in atto e la consapevolezza di dover individuare un percorso comune per non ritrovarsi a subire le conseguenze della crisi stessa. Una chiara indicazione in tal senso è data proprio dal primo punto dell'accordo in cui si legge che «le Parti [...] intendono riaffermare il valore strategico delle relazioni sindacali a tutti i livelli, caratterizzate da un costante e proficuo dialogo e

confronto, finalizzati a favorire intese efficaci e funzionali all'individuazione di soluzioni idonee per i collaboratori e per l'azienda, con la partecipazione ed il coinvolgimento attivo delle strutture territoriali e delle Rsa/Rsu». Il paragrafo seguente, inoltre, chiede il rafforzamento e la valorizzazione del confronto sindacale a livello di punto vendita e territoriale al fine di gestire la situazione straordinaria e garantire la piena applicazione del protocollo, della contrattazione integrativa aziendale e delle intese locali. Tali affermazioni evidenziano come le Parti abbiano ritenuto strategico un modello di relazioni sindacali che affondi le radici nel territorio per garantire che le scelte intraprese a livello nazionale possano dispiegarsi in tutti i punti vendita della società. Inoltre, un ulteriore obiettivo è rappresentato dalla volontà che il contratto integrativo aziendale, nonostante la difficile situazione economica, possa continuare ad essere un riferimento chiave per Autogrill Italia e Nuova Sidap. Non solo: l'attenzione alle dinamiche territoriali è indicata come fondamentale per poter seguire da vicino un quadro di mercato difficile, in cui occorrerà garantire l'equilibrio tra i flussi di clientela e il presidio delle diverse aree di vendita delle unità produttive al fine di garantire una piena funzionalità e condizioni di lavoro che assicurino la salute e sicurezza di lavoro. Il protocollo ribadisce come il livello nazionale di confronto resti una sede privilegiata per la ricerca di soluzioni di carattere generale e per favorire il rilancio dell'impresa e la gestione della crisi. Le Parti, con questa affermazione, esprimono una visione consapevole sui ruoli dei due livelli di relazioni sindacali in azienda e sulla necessità che soltanto un confronto approfondito, dai punti vendita ai tavoli nazionali, possa consentire una gestione efficace della crisi e della situazione emergenziale in atto.

4.5. Protocollo Rovagnati (6 febbraio 2020). Con finalità diverse ma mosse dal medesimo spirito si sono mosse le parti sociali con la sottoscrizione il 6 febbraio 2020 del *Protocollo d'Intesa sulla contrattazione di sito* in Rovagnati. Questa intesa rappresenta non

solo un buon esempio di relazioni industriali ma anche un coraggioso tentativo nello sviluppare un livello contrattuale generalmente poco considerato. Nello specifico, proprio per rispondere alla natura di questo tipo di contrattazione, tra i firmatari si ritrovano molteplici organizzazioni sindacali quali Fai-Cisl e Flai-Cgil del settore alimentare, Fit-Cisl e Filt-Cgil del settore trasporti e logistica, Felsa-Cisl e Nidl-Cgil in rappresentanza dei lavoratori somministrati e atipici, e Fisascat-Cisl e Filcams-Cgil del settore terziario, oltre, ovviamente alla direzione aziendale di Rovagnati. È quindi possibile notare immediatamente come il protocollo d'intesa sia pensato come il primo passo verso una vera e propria contrattazione nella "comunità" del sito di Rovagnati, che possa regolare i rapporti di lavoro e migliorare il dialogo tra i vari attori che operano lungo l'intera catena del valore. Nello specifico il protocollo d'intesa dedica una importante parte alla definizione di regole volte a coordinare al meglio le relazioni sindacali tra Rovagnati, le società terze operanti nel sito e le relative rappresentanze dei lavoratori. A tal fine è previsto un triplice livello di dialogo. Al livello più alto, troviamo il Comitato di indirizzo, composto pariteticamente dalla direzione aziendale di Rovagnati e da rappresentanti delle strutture territoriali di Cgil e Cisl. Il Comitato di Indirizzo, che si riunirà a cadenza semestrale, avrà il compito di definire le linee guida e i principi che sorreggono il confronto tra i vari stakeholder, nonché di condividere i criteri per la definizione delle aree appaltabili, in relazione alle esigenze produttive e di mercato, e di rendere il nuovo strumento contrattuale sempre più aderente alla realtà del sito. Il secondo livello di confronto è rappresentato dal Comitato di Sito che si riunisce con cadenza semestrale ed è composto da 16 membri, metà dei quali di emanazione datoriale da parte di Rovagnati e le imprese terze e l'altra metà in rappresentanza dei lavoratori operanti nelle diverse aziende. Oltre alle organizzazioni sindacali firmatarie del protocollo, sarà coinvolto a questo livello anche il Coordinamento delle Rsu/Rsa di sito, costituito da un componente Rsu/Rsa in carica in ciascuna azienda operante nel sito. Il Comitato di sito sarà la sede per la

stipulazione del contratto di sito e per l'analisi e il monitoraggio di diverse materie (l'organizzazione del lavoro e l'inquadramento professionale, l'andamento degli appalti e delle terziarizzazioni, l'introduzione di innovazioni tecnologiche e i relativi impatti in termini occupazionali e di condizioni di lavoro, la sicurezza del lavoro e della tutela dell'ambiente esterno, la responsabilità sociale d'impresa, e la qualità e sicurezza alimentare). Inoltre, il Comitato di sito potrà formulare direttrici per la contrattazione aziendale e valutarne l'andamento. Al terzo livello, è collocata la contrattazione aziendale che attiene strettamente alla gestione dei rapporti che ogni Società operante nel sito attuerà nei confronti dei propri lavoratori. Pur dotata di una propria autonomia, la contrattazione aziendale dovrà attenersi all'impianto normativo e contrattuale prima delineato e alle linee guida concordate ai livelli superiori di confronto.

4.6. *Accordo Fater (3 luglio 2020).* Come ultimo esempio, certamente non in ordine di importanza, è possibile citare l'accordo Fater nel quale, tra le molteplici tematiche trattate, trovano spazio anche alcune misure in materia di relazioni industriali aziendali. Nello specifico si prevede l'istituzione di due gruppi congiunti finalizzati all'esame di due specifiche materie: l'orario di lavoro e le voci del cedolino. In entrambi i casi traspare l'intento di voler affrontare, comunque nel solco tracciato dall'accordo integrativo, alcune questioni di rilievo attraverso un approccio che valorizzi la partecipazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti. Infine, l'intesa, nell'ottica di favorire una migliore comunicazione tra le organizzazioni sindacali e i lavoratori, prevede di mettere a disposizione delle organizzazioni stesse una bacheca digitale. Nella pratica si tratta di una pagina nell'intranet aziendale riservata alle comunicazioni attinenti al rapporto di lavoro e alle problematiche sindacali.

5. Tipologie contrattuali. Le tipologie contrattuali sono senz'ombra di dubbio un argomento che le relazioni industriali hanno sempre trattato con particolare attenzione anche in ragione dei non pochi rinvii di legge che operano direttamente sulla contrattazione decentrata. Il riferimento è, in particolare, alle forme di lavoro temporaneo e lavoro stagionale, nonché alla disciplina dei contratti con orario ridotto, modulato o flessibile. Diverso il discorso sul lavoro agile e anche sul telelavoro che non sono una tipologia contrattuale quanto una forma di organizzazione del lavoro.

5.1. Accordo Fater (3 luglio 2020). Un primo esempio di accordo che tratta le tipologie contrattuali è costituito dall'accordo Fater, sottoscritto il 3 luglio 2020 tra Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil. Nello specifico, all'interno del ricco contratto integrativo, è prevista anche la regolamentazione del contratto di lavoro a tempo parziale. Nello specifico, si prevede una nuova disciplina relativa a questo istituto per i contratti di lavoro a tempo indeterminato sottoscritti con lavoratori con i quali sia o sia stato in essere un contratto di lavoro a termine diretto o in somministrazione a tempo determinato o in staff leasing o con contratto di lavoro intermittente a tempo determinato. In particolare, le parti procedono ad integrare la disciplina del contratto integrativo del 23 dicembre 2016 inserendo la possibilità di conversione del tempo parziale, pari a 1248 ore annue, fino ad arrivare ad un full-time a 2080 ore ordinarie annue. È inoltre previsto, in via eccezionale, che i lavoratori in staff leasing full-time possano essere coinvolti nella stabilizzazione mediante la tipologia contrattuale definita dall'integrativo del 23 dicembre 2016 (lavoro a tempo parziale a 1248 ore) così come integrata da questo accordo. È importante sottolineare come queste integrazioni sono sviluppate utilizzando la leva dell'articolo 8, legge n. 148 del 2011.

5.2. Accordo Hub Innovazione (2020). Sempre attraverso gli strumenti conferiti dall'articolo 8 del decreto-legge n. 138 del 2011, convertito dalla legge n. 148 del 2011, le parti (Hub innovazione e Fp-Cgil, Fp-Cisl, Uil-Fpl) introducono delle novità nella disciplina dei rapporti di lavoro a termine attraverso la sottoscrizione dell'accordo. Le parti convengono in particolare di derogare alla normativa vigente in materia di durata dei contratti a tempo determinato ammettendo una durata complessiva di 48 mesi per il personale ricercatore e tecnologo/sperimentato e di 72 mesi per il personale tecnico e amministrativo. Tali durate devono considerarsi comprensive di proroghe. Con riferimento al personale ricercatore e tecnologo/sperimentatore le parti si danno reciprocamente atto che tali qualifiche rientrano nell'ambito di esclusione applicativa di cui l'articolo 1, comma 3, del decreto-legge n. 87/2018 (c.d. decreto dignità) e, pertanto, sia ancora applicabile la normativa di cui al decreto legislativo n. 81 del 2015 nella formulazione del relativo articolo 19 vigente anteriormente. Con riguardo invece al personale tecnico e amministrativo, le parti convengono di precisare e ampliare la portata applicativa delle ipotesi di apposizione del termine previste ai sensi del combinato disposto dei commi 1 e 4 dell'articolo 19 del decreto legislativo n. 81 del 2015 (come modificato dall'articolo 1, commi 1 e 3, del decreto-legge n. 87 del 2018 convertito dalla legge n. 96 del 2018). Si stabilisce in particolare che sono ammessi i contratti a tempo determinato di durata superiore ai 12 mesi in presenza di: esigenze temporanee e oggettive, estranee all'ordinaria attività, intese «in via alternativa» come (i) «l'incremento temporaneo di attività» a causa di «commesse e/o progetti non riconducibili alla ordinaria attività» ovvero (ii) la «sostituzione di altri lavoratori»; esigenze connesse a incrementi «temporanei, significativi e non programmabili» legate ad attività ordinarie della Fondazione ma che richiedono l'apporto di «professionalità aggiuntive, qualitativamente o quantitativamente» ovvero all'incremento temporaneo di attività riconducibile a «specifici accordi internazionali o bilaterali da svolgere presso altri centri di ricerca o università o imprese per i quali

non possa essere utilizzato personale già in servizio presso la Fondazione».

Le parti convengono inoltre a derogare la disciplina dello *stop and go* (articolo 21, comma 2, del decreto legislativo n. 81 del 2015 come modificato dal decreto-legge n. 87 del 2018 convertito in legge), stabilendo che (1) viene meno l'obbligo di qualsivoglia interruzione fra contratti successivi a tempo determinato applicati al personale la cui riassunzione a termine avvenga per ragioni di carattere sostitutivo di personale con diritto alla conservazione del posto (es. maternità, ferie e malattia); (2) è consentita una riduzione dei periodi previsti per la riassunzione a termine a 3 giorni per la riassunzione a termine dopo la scadenza di un precedente contratto di durata fino a 12 mesi ovvero a 5 giorni per la riassunzione a termine dopo la scadenza di un precedente contratto di durata superiore a 12 mesi.

5.3. Accordo Piaggio (23 gennaio 2020). Infine, è possibile citare l'esempio dell'accordo sottoscritto tra Piaggio e Fiom-Cgil, Fim-Cisl e Uilm-Uil il 23 gennaio 2020. In particolare, le parti convengono che il lavoratore il quale, con uno o più contratti di lavoro subordinato o in somministrazione a tempo determinato, presti attività lavorative presso le unità Piaggio per un periodo pari o superiore a 6 mesi, maturi un diritto di precedenza nelle assunzioni a tempo indeterminato effettuate dalla società entro i successivi 12 mesi alla scadenza del contratto di lavoro con riferimento alle mansioni già espletate in esecuzione dei rapporti a tempo determinato. Per l'esercizio del diritto e l'eventuale sua decadenza il contratto aziendale rimanda al CCNL metalmeccanici (sezione Quarta, titolo I, articolo 4, lettera A).

6. Organizzazione del lavoro e tematiche di salute e sicurezza sul lavoro. Tra le materie più trattate a livello aziendale si ritrova senz'altro l'organizzazione del lavoro, la quale comprende

tutta la disciplina inserente ad istituti molto differenti tra di loro: orario, rilevazione delle presenze dei lavoratori, permessi, flessibilità in entrata e in uscita, strumentazioni informatiche e poteri di controllo della prestazione di lavoro. Inoltre, tale tematica si incontra spesso con altri istituti inerenti all'area di salute e sicurezza del lavoro. A seguire le buone prassi per il 2020.

6.1. Accordo Quixa (10 febbraio 2020). Innanzitutto, è possibile citare l'accordo Quixa del 10 febbraio 2020, nel quale, all'allegato 3, si tratta il tema dei permessi retribuiti, riconoscendo un monte di 16 ore per i permessi a-causali, migliorativo rispetto a quanto previsto dal CCNL del settore assicurativo (articolo 39). Per quanto concerne la maturazione di tali permessi, il documento specifica che per gli assunti e i cessati nell'anno l'accredito delle ore avviene in dodicesimi in proporzione alla durata della prestazione; si afferma poi che le ore accreditate possono essere fruite con frazioni minime di 10 minuti dopo i primi 30. Il monte ore, se non utilizzato, è azzerato a fine anno. L'accordo poi specifica la quantità di permessi concessi per visite, terapie mediche e analisi di laboratorio (50 ore annue) e decesso (5 giorni lavorativi), ricoveri ospedalieri, assistenza in *day hospital* (4 giorni per ogni singolo evento) di parenti o del convivente more uxorio. Sono altresì concessi permessi retribuiti per un massimo di sei giorni l'anno, in aggiunta rispetto a quelli riconosciuti dalla normativa vigente in materia, sia ai lavoratori diversamente abili, che ai lavoratori con familiari diversamente abili fiscalmente a carico e bisognosi di assistenza continua. In ultimo, gli studenti lavoratori beneficiano di intere giornate di permesso sia per lo svolgimento di esami che per la preparazione della tesi di laurea triennale e magistrale.

6.2. Accordo Coop Alleanza (24 gennaio 2020). Come detto in premessa di questo paragrafo, uno dei temi connessi all'organizzazione del lavoro è quello della rilevazione delle presenze e più

in generale del controllo. Un buon esempio di negoziazione di questa materia è costituito dall'accordo Coop Alleanza sottoscritto da Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil il 14 gennaio 2020. Nonostante la riforma dell'articolo 4 Stat. lav. operata dal decreto legislativo n. 151 del 2015 elimini la necessità di stipulare un accordo collettivo al fine dell'installazione di strumenti di registrazione di accessi e delle presenze, le parti firmatarie del presente accordo hanno ritenuto di utilizzare tale strumento per regolare l'installazione di badge con tecnologia Rfid (*Radio Frequency Identification*). In particolare, la società si impegna a informare preventivamente i lavoratori sulle finalità e le modalità d'uso di tali strumenti, nonché sulle modalità di conservazione e trattamento dei dati. Ciò sarà attuato attraverso la pubblicazione di un'apposita informativa nella intranet aziendale, che attraverso l'affissione della medesima informativa nei luoghi accessibili all'interno dei luoghi di lavoro, nel rispetto delle rilevanti previsioni dello Statuto dei lavoratori e del Codice in materia di protezione dei dati personali. La società inoltre esclude il controllo dell'attività dei propri collaboratori. In ultimo, si nota come al verbale siano allegate le schede di relazione tecnica dei terminali di rilevazione presenze e dei lettori di controllo accessi che saranno utilizzate all'interno dell'azienda.

6.3. Accordo Cofidis (31 gennaio 2020). Sempre in materia di controllo è da segnalare l'accordo Cofidis del 31 gennaio 2020. Esso, in primo luogo, descrive la strumentazione informatica necessaria allo svolgimento della prestazione lavorativa in azienda, la quale si compone di un software gestionale e contabile, un sistema gestionale per la gestione del servizio di Garanzia assegno e un sistema di *ticketing* per gestire trasversalmente le richieste di servizi interne ed esterne. Data la circostanza per cui tutti gli accessi a tali sistemi sono registrati, e che quindi gli stessi sono potenzialmente idonei a configurare un controllo a distanza della prestazione lavorativa, le parti hanno ritenuto di stipulare un

apposito accordo in materia (sebbene non necessario in seguito alla modifica dell'articolo 4 Stat. lav. operata dal decreto legislativo n. 151 del 2015). Attraverso tale accordo, l'azienda si impegna ad escludere che tali strumenti siano utilizzati con finalità di controllo dello svolgimento dell'attività lavorativa, di rispetto dell'orario di lavoro e/o per motivi disciplinari; inoltre, essa garantisce che l'uso degli stessi è conforme alle norme vigenti in materia di tutela della privacy, e si impegna a dare preventiva comunicazione alle OO.SS. e alle Rsu in caso di implementazione futura di applicazioni informatiche che modifichino il sistema descritto.

6.4. Accordo Cassa di Risparmio di Bolzano (24 dicembre 2020). Da rilevare, rispetto al tema della gestione dell'orario di lavoro in maniera innovativa e flessibile, l'accordo Cassa di Risparmio di Bolzano che prevede la possibilità che i lavoratori svolgano la propria prestazione lavorativa, della durata di 7 ore e 30 minuti (come da CCNL del settore) all'interno di un "orario cornice" individuato tra le 8.00 e le 17.30. All'interno di tale fascia oraria, sono previsti "orari di presenza obbligatoria" durante i quali il lavoratore deve necessariamente trovarsi nei locali aziendali (8.30-13.00, 14.30-16.30). La pausa pranzo deve avere una durata compresa tra i 60 e i 90 minuti, ed è inoltre prevista un'ulteriore "pausa caffè" della durata di 15 minuti, di cui usufruire compatibilmente con le esigenze lavorative e operative dell'unità organizzativa di appartenenza. Se, all'interno dell'orario cornice, il lavoratore svolge una prestazione maggiore o minore di 20 minuti rispetto al suo orario normale di lavoro, tale prestazione sarà conteggiata giornalmente e, alla fine del mese, il suo totale sarà versato o detratto dalla banca delle ore del dipendente. Si considera invece lavoro straordinario la prestazione a carattere di urgenza effettuata oltre l'orario cornice, ossia dopo le 17.30, che abbia durata pari a multipli di 30 minuti. La flessibilità oraria disciplinata dall'accordo è applicabile anche ai dipendenti a tempo

parziale, ma soltanto laddove l'orario di lavoro rientri in specifiche fasce orarie (8.00-13.00 e/o 14.30-17-30).

6.5. *Accordo Lavazza (20 gennaio 2020)*. Un altro esempio di negoziazione di modelli gestionali innovativi incentrati sulla chiarezza degli obiettivi da perseguire e su un pieno bilanciamento tra la vita privata e il lavoro dei dipendenti è costituito dall'accordo Lavazza. In termini di orario di lavoro, l'accordo prevede sia una organizzazione in turni fissi di 8 ore (6.00-14.00, 14.00-22.00, 22.00-6.00) che un'organizzazione con "orario giornaliero" (8.00-16.45). I lavoratori coinvolti in quest'ultimo tipo di organizzazione godono di un'ora di flessibilità in entrata e di un'ora di flessibilità in uscita, e hanno altresì la possibilità di collocare autonomamente i 45 minuti previsti per la pausa pranzo nella fascia oraria compresa tra le 12.00 e le 14.00. L'azienda, inoltre, afferma la propria disponibilità a valutare la possibilità che i turnisti svolgano prestazioni continuative volontarie in orario notturno, in misura complementare al numero di posizioni lavorative operanti sui due turni diurni di lavoro.

6.6. *Accordo Irideos (9 gennaio 2020)*. Sempre in tema di controllo è da citare l'accordo Irideos stipulato in occasione dell'installazione di impianti di videosorveglianza per esigenze di tutela del patrimonio aziendale e di sicurezza sui luoghi di lavoro, in ottemperanza alle previsioni dell'articolo 4, comma 1, Stat. lav. Le firmatarie pertanto convengono che l'utilizzo dei dati e delle informazioni ricavate mediante gli impianti di videosorveglianza non ha finalità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori, e che quindi tali dati non possono essere utilizzati a fini disciplinari. In particolare, l'accordo specifica che non saranno effettuate riprese per verificare l'osservanza dell'orario di lavoro e la correttezza nell'esecuzione della prestazione lavorativa. L'accordo in oggetto assume la forma di un "accordo quadro", stipulato a

livello nazionale, il quale dovrà essere discusso con le Rsa, le Rsu o le OO.SS. a livello territoriale per quanto concerne la collocazione e il numero delle telecamere di videosorveglianza nelle unità locali. In seguito a tale discussione, dovrà essere predisposto un accordo specifico per ogni unità produttiva, al quale saranno allegare le schede tecniche delle telecamere e le planimetrie che ne segnalano la collocazione. In tale contesto, le rappresentanze dei lavoratori hanno la possibilità di controllare la conformità degli impianti e il fatto che essi siano utilizzati unicamente ai fini consentiti dalla legge. L'accordo prevede infine che solo una particolare figura, ossia il *data protection officer* (DPO), possa accedere ai locali nei quali sono ubicati gli impianti di videosorveglianza: egli, inoltre, potrà richiedere di visionare le registrazioni solo in seguito alla ricezione di una denuncia formale da parte dell'autorità giudiziaria.

6.7. Accordo Tim (22 ottobre 2020). All'interno dell'organizzazione del lavoro si ritrovano anche i processi di inserimento di nuove strumentazioni tecnologiche. Nello specifico l'accordo Tim disciplina l'introduzione di un sistema elettronico per l'apertura controllata da remoto degli armadi ripartilinea stradali (sistema *SmartLocker*), rispondente a specifiche esigenze organizzative e produttive, come quella di attivare, se necessario, tempestivi interventi di manutenzione, nonché di tutela del patrimonio aziendale. Dato che da tale sistema deriva anche la possibilità di controlli a distanza dell'attività dei lavoratori, le parti, come previsto dall'articolo 4, comma 1, Stat. lav., hanno firmato l'accordo in oggetto. L'armadio può essere sbloccato unicamente tramite una specifica app, la quale dovrà essere avviata dallo smartphone del lavoratore e registrerà sia i dati relativi alle transazioni di accesso all'armadio, che le informazioni relative agli eventi occorsi nei singoli armadi (ora, apertura/chiusura, identificativo univoco associato all'armadio). Tali dati saranno archiviati e utilizzati per elaborare report aggregati sulle attività di apertura/chiusura.

L'azienda specifica che i dati così raccolti saranno accessibili solo dalla struttura nazionale e dalle strutture territoriali in ambito *security*, dalle strutture deputate alle attività di *maintenance* e *technical infrastructure*, *technical planning* e *operational planning*, *chief operations office*, e dagli amministratori di sistema; essi non potranno essere utilizzati al fine di verificare il corretto adempimento della prestazione lavorativa e pertanto essere diffusi in altri ambiti aziendali. Ai lavoratori sarà inoltre data adeguata informazione delle modalità d'uso degli strumenti e di effettuazione dei controlli. Infine, si specifica che il trattamento dei dati avverrà nel rispetto dei principi contenuti nel GDPR e nel Codice per la protezione dei dati personali.

6.8. Accordo Inwit (11 febbraio 2020). Non mancano ovviamente casi nei quali si registra una valorizzazione importate di misure di flessibilità organizzativa. Un'intesa, da questo punto di vista, esemplare è quella sottoscritta tra Inwit e Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil l'11 febbraio 2020. L'accordo afferma che al personale che non opera in archi di turnazione è riconosciuta una flessibilità oraria in ingresso dalle 8.00 alle 9.30. Eventuali ulteriori modulazioni transitorie in ingresso sono rimesse al confronto con la Rsu. Le parti sanciscono altresì la possibilità di modulare la durata della pausa pranzo (la quale dovrà comunque essere compresa tra i 30 e i 60 minuti) con compensazione giornaliera dell'orario di lavoro. Tuttavia, anche in questi casi, i lavoratori c.d. "normalisti" non possono anticipare l'uscita rispetto all'orario applicato nella struttura di appartenenza (16.38). La frequenza dell'attestazione della presenza in servizio, operata tramite badge, varia a seconda del livello in cui è inquadrato il lavoratore interessato: i lavoratori inquadrati fino al 5° livello del CCNL telecomunicazioni dovranno utilizzare i sistemi controllo accessi quattro volte al giorno, mentre i lavoratori del 6° e del 7° livello potranno effettuare tale operazione soltanto una volta al giorno, così come i quadri. In conformità con l'articolo 26, comma 2, del CCNL

telecomunicazioni, l'accordo prevede poi che l'azienda possa stabilire diverse modalità di collocazione delle prestazioni per specifiche esigenze finalizzate a garantire la continuità e la funzionalità del servizio. A tale istituto l'accordo assegna la denominazione di "flessibilità tempestiva", il quale sarà applicato per interventi di almeno 4 ore e sarà remunerato con una maggiorazione della retribuzione oraria del 25%. I turni dei dipendenti interessati dalla "flessibilità tempestiva" saranno rimodulati al fine di garantire un riposo continuativo di 11 ore tra gli stessi. La Rsu riceverà comunicazione non oltre 48 ore prima dell'inizio delle relative attività, e incontrerà l'azienda con cadenza semestrale in relazione all'applicazione dell'istituto. In ultimo, sono riconosciuti appositi riposi compensativi per i lavoratori chiamati ad effettuare interventi di durata pari o superiori a mezz'ora durante il proprio giorno di riposo settimanale o nelle ore notturne.

6.9. Accordo Tenaris FAS (5 giugno 2020). Altro esempio di regolazione dell'organizzazione del lavoro è rappresentato dall'accordo sottoscritto in Tenaris il 5 giugno. Nello specifico, si prevedono delle modifiche organizzative relative alla nuova area TRT (impianto di trattamento termico), la quale, grazie a cospicui investimenti operati nel corso degli scorsi mesi, è oggi dotata di numerosi macchinari aggiuntivi, come sabbiatrici, molatrici, etc. L'organizzazione del lavoro sancita dall'accordo prevede un organico tecnologico di 5 operatori per turno, i quali ricoprono specifici ruoli professionali idonei alla gestione dei nuovi macchinari, ovvero leader gestionale senior TRT, specialista forno, specialista sabbiatrici, 1° operatore TRT, operatore TRT. Per ognuna di tali figure, l'accordo specifica sia le mansioni che il livello di inquadramento (5° categoria o 5° categoria super, in base al CCNL metalmeccanici del 2016). La pausa mensa è a scorrimento su tutto l'impianto. Qualora i processi di lavorazione dei materiali siano in linea, è sufficiente la presenza di quattro operatori, mentre il quinto potrà essere destinato ad altre attività della fabbrica FAS,

coerenti con la sua professionalità. L'accordo delinea inoltre una riorganizzazione delle attività di sorveglianza dei forni, la quale avverrà prevalentemente da remoto, attraverso apposite telecamere, e consentirà di evitare la presenza nei locali aziendali dei sorveglianti durante i turni non produttivi. Le parti specificano che la nuova apparecchiatura di sorveglianza non sarà utilizzata per il controllo a distanza dei lavoratori, nel rispetto dell'articolo 4 Stat. lav. e della normativa sulla tutela della privacy. Infine, nell'accordo sono indicati i ruoli professionali per l'area molatrici esterne, per l'area riparazioni e l'area molatrici interne, anch'essi inquadrati nella 5° categoria o 5° categoria super del CCNL metalmeccanici del 2016.

6.10. *Accordo Philip Morris (21 dicembre 2020).* L'accordo prevede due modelli di orario flessibile, denominati A e B. Il modello A, che prevede un totale di 39 ore settimanali con l'utilizzo di un'ora di ROL settimanale, prevede un'ora di flessibilità oraria in entrata (8.00-9.00) e un'ora in uscita (16.30-17.30), una pausa retribuita di 10 minuti e una pausa pranzo non retribuita della durata di 40 minuti, da effettuarsi nella fascia oraria compresa tra le 12.00 e le 14.30. Il modello B, applicato al personale collegato alle attività produttive e logistiche, similmente al modello A prevede un'ora di flessibilità in entrata (7.00-8.00) e un'ora in uscita (15.30-16.30), una pausa retribuita di 10 minuti e una pausa pranzo non retribuita della durata di 40 minuti, da effettuarsi nel periodo compreso tra le 12.00 e le 14.30. Anch'esso prevede un totale di 39 ore settimanali con l'utilizzo di un'ora di ROL settimanale. L'accordo specifica, inoltre, che saranno valutate positivamente le richieste di flessibilità dell'orario della lavoratrice inserita nei percorsi di protezione relativi alla violenza di genere, purché esse siano compatibili con le caratteristiche della sua prestazione lavorativa.

6.11. *Accordo Prénatal (30 gennaio 2020)*. In materia di orario di lavoro è da segnalare l'accordo Prénatal, il quale prevede che l'orario di lavoro dei dipendenti della sede amministrativa, ordinariamente compreso tra le 9.00 e le 18.00 con una pausa pranzo della durata di un'ora, sia caratterizzato da una flessibilità in ingresso di 45 minuti (tra le 8.30 e le 9.15). Tale flessibilità dovrà essere proporzionalmente compensata al momento dell'uscita e della fruizione della pausa pranzo, la quale dovrà essere svolta nella fascia oraria compresa tra le 12.30 e le 14.30, e avere una durata compresa tra i 30 e i 60 minuti. Le firmatarie dell'accordo si impegnano a svolgere momenti di confronto al fine di stabilire soluzioni relative all'articolazione dell'orario che soddisfino sia le esigenze aziendali che la conciliazione vita-lavoro dei dipendenti. Per quanto concerne infine l'istituto della banca delle ore, l'accordo prevede che i dipendenti possano accantonare fino al 50% delle ore di straordinario effettuate. Le ore non godute nell'arco dell'anno di accantonamento e nei sei mesi successivi saranno liquidate nel mese successivo alla scadenza.

6.12. *Accordo Car2Go (14 dicembre 2020)*. Rispetto al tema della flessibilità oraria, l'accordo Car2Go stabilisce che i lavoratori possano beneficiare di una flessibilità oraria, della durata di circa un'ora e mezza, sia in entrata che in uscita, al fine di migliorare la propria conciliazione vita-lavoro. Anche la pausa pranzo, la quale ha durata di un'ora, è autonomamente gestibile nel periodo temporale compreso tra le 12.00 e le 14.00. I lavoratori avranno comunque l'obbligo di timbrare al momento della propria entrata al mattino, alla fine dell'orario lavorativo nonché in entrata e in uscita dalla pausa pranzo. In ultimo, le parti convengono sull'attivazione dell'istituto contrattuale della banca delle ore in alternativa al pagamento delle effettive ore di straordinario svolte, le quali vengono quindi accantonate fino a un massimo di 60 ore annue. Il lavoratore interessato potrà usufruire di tali ore sotto forma di permessi retribuiti, entro il 31 marzo dell'anno

successivo a quello di maturazione; in caso di mancata fruizione entro tale data, gli verrà erogata la relativa indennità sostitutiva.

6.13. Accordo Fater (3 luglio 2020). Infine, un importante esempio innovativo di orario di lavoro proviene dall'azienda Fater la quale aveva, già nel 2013 con il progetto Flexy, avviato un percorso in merito ad una struttura organizzativa del lavoro estremamente flessibile in linea con l'andamento della domanda sul mercato. È interessante rilevare che la direzione innovativa intrapresa a partire dall'accordo del 2013 è stata riconfermata nell'accordo del 3 luglio 2020, il quale mostra la volontà di voler coniugare esigenze di flessibilità, efficienza e produttività dell'azienda con quelle di miglioramento delle condizioni di lavoro e di opportunità occupazionali, espresse dal sindacato. Le modifiche introdotte nell'accordo rispetto alla disciplina contrattuale risultano, pertanto, funzionali rispetto ad un progetto più ampio di trasformazione della disciplina contrattuale dell'orario di lavoro, delle condizioni normative e retributive dei contratti di lavoro con l'obiettivo di introdurre miglioramenti significativi per l'azienda ma anche per i lavoratori, in merito come si vedrà, in primis ma non solo, alla conciliazione tra esigenze lavorative e personali. Nello specifico, tra le molte modifiche inerenti alla modalità di lavoro agile, il contratto individua, una disciplina particolare in materia di straordinari, in deroga, *ex* articolo 8, legge n. 141 del 2011, all'articolo 9 del CCNL chimico industria. Le parti istituiscono, infatti, un regime di flessibilità oraria pluriperiodale su base fiduciaria, alla luce del quale si esclude che possano essere svolte prestazioni lavorative eccedenti il normale orario di lavoro, o in giornate festive, a meno che ciò non si renda necessario al fine di recuperare minori prestazioni lavorative svolte in precedenza. Il lavoratore sarà tenuto ad organizzare le proprie giornate lavorative in maniera tale che nel caso in cui si renda necessario svolgere prestazioni straordinarie, anche in linea con la necessità del raggiungimento degli obiettivi, si recupereranno le ore nei momenti

in cui il carico di lavoro sarà minore. In tal modo, in primis, si escludono le maggiorazioni relative alle ore di straordinario o festivo che siano state prestate e non recuperate nell'anno fiscale, secondariamente, si istituisce una banca delle ore individuale alla quale il lavoratore potrà attingere.

6.14. Accordo Italgas (20 luglio 2020). Introducendo il tema della gestione delle misure di salute e sicurezza all'interno della contrattazione aziendale è utile citare l'accordo Italgas. Allegato al verbale di accordo aziendale in materia di premio di risultato, si può trovare un *Protocollo salute e sicurezza sul luogo di lavoro*. Tale scelta risulta connessa all'inserimento, tra i parametri per la valutazione delle performance e la verifica del raggiungimento dei target di redditività e produttività, del c.d. indice HSEQ (*health, safety, environment quality*). Il raggiungimento del valore target per tale parametro (100%) avrà come conseguenza una maggiorazione dell'importo del premio di partecipazione: in particolare, saranno riconosciuti specifici importi in cifra fissa in caso di assenza di infortuni sul lavoro per 181 e 365 giorni consecutivi nell'anno solare di riferimento del Premio di Partecipazione. Tali importi saranno integralmente erogati sotto forma di credito welfare.

6.15. Accordo Lombardini (17 gennaio 2020). Un altro caso che risulta utile da richiamare è costituito dall'accordo Lombardini, il quale, tra le molteplici materie trattate, mostra di voler investire in maniera importante rispetto alla salute e sicurezza dei lavoratori. In particolare, nell'intesa si prevede l'introduzione della metodologia definita *Behaviour-Based Safety*, anche detta "sicurezza basata sui comportamenti". Questa metodologia prevede una applicazione rigorosa dei paradigmi e dei protocolli messi a disposizione dall'analisi dei comportamenti. L'utilità di questa metodologia è quella di affiancare e completare le iniziative già messe in atto in materia di salute e sicurezza. A titolo esemplificativo

vengono citati gli adeguamenti continui delle infrastrutture, le iniziative di formazione dei dipendenti e i sistemi di certificazione del gruppo Kohler, al quale Lombardini fa parte.

6.16. Protocollo Rovagnati (6 febbraio 2020). Infine, è possibile citare nuovamente il protocollo Rovagnati, il quale, con riferimento alla salute e sicurezza sul lavoro e alla protezione ambientale, prevede l'istituzione di un Coordinamento dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (composto da un RLS per ciascuna azienda operante nel sito) che possa garantire una sinergia tra i diversi sistemi di prevenzione e protezione della sicurezza. Inoltre, nell'intesa si afferma altresì l'importanza di dedicare un'ora all'anno ad una assemblea sulla sicurezza rivolta a tutti i lavoratori e di individuare le procedure per la futura elezione di un RLS di sito.

7. Politiche attive, formazione, riqualificazione professionale. Nella ricerca di buone pratiche rispetto alle iniziative di maggiore innovazione dei sistemi di relazioni industriali a livello aziendale non si può fare a meno di porre una particolare attenzione al tema delle politiche attive, della formazione e della riqualificazione del personale. Gli esempi analizzati sono indicativi di un investimento in misure di questo tipo rispondente a finalità variegata.

7.1. Accordo Laika Caravans (22 dicembre 2020). Il primo esempio non può che essere l'accordo Laika Caravans S.p.A., sottoscritto in data 22 dicembre 2020, il quale rappresenta qualcosa di più di un semplice contratto aziendale non soltanto per il suo contenuto ma anche per le sue finalità e per le interconnessioni tra i vari soggetti che lo hanno reso possibile. Tale accordo, infatti, coinvolge interessi e parti che vanno al di là del contesto aziendale

ma riguarda tutto il territorio di riferimento comprese le istituzioni locali. L'oggetto dell'accordo è rappresentato dall'inserimento di nuovo personale nell'organico di Laika, in conseguenza di un piano di sviluppo aziendale, parte del quale sarà individuato tra i lavoratori coinvolti nella vertenza Bekaert, nonché dalla stabilizzazione di parte del personale già presente in azienda. Il contratto firmato da Laika, le Rsu e i rappresentanti delle strutture territoriali di Fiom-Cgil e Fim-Cisl si inserisce all'interno di un sistema di relazioni industriali a misura di territorio. Per raggiungere l'obiettivo di favorire la propria crescita occupazionale e produttiva, senza disperdere le professionalità formate in azienda ed acquisendo nuova forza lavoro nel territorio, Laika e le OO.SS. hanno utilizzato tutti gli strumenti di flessibilità previsti dal CCNL metalmeccanica, sottoscritto il 26 novembre 2016 da Federmeccanica, Assital e Fim, Fiom e Uilm e gli incentivi economici messi a disposizione non solo dalla legge, ma anche quelli messi in campo dalle istituzioni locali, che hanno agevolato il passaggio del personale da Bekaert a Laika al fine di risolvere una complessa e lunga vertenza. La scelta di individuare i lavoratori della Bekaert per costituire il bacino per l'ampliamento del personale è dovuta al combinato disposto di competenze e dote di incentivi, disponibili e non presenti in altre vertenze del territorio. Data la sua natura sperimentale e basata sulla collaborazione di diversi soggetti, l'accordo, oltre ad avere una durata pari agli esercizi 2020/2021 e 2021/2022, vede subordinata la sua validità alla concretizzazione degli incentivi e degli strumenti pubblici e privati che sottendono alla realizzazione di quanto pattuito. Si è cercato, in sostanza, di contemperare le diverse esigenze delle parti coinvolte. L'azienda Laika Caravans procederà al suo piano di sviluppo e investirà ingenti risorse economiche (si parla di 5/6 milioni di euro) usufruendo di incentivi regionali per le assunzioni per il 2021, voucher regionali formativi per la riqualificazione professionale dei dipendenti, più eventuali ulteriori fondi regionali che saranno stanziati per la formazione continua, nonché ricevendo la promessa di un rafforzamento dei trasporti per permettere ai nuovi

dipendenti di raggiungere i propri stabilimenti. A ciò si aggiungono gli incentivi e le agevolazioni introdotti dagli ultimi interventi normativi nonché le dotazioni economiche derivanti da Bekaert di cui all'accordo del 23 dicembre 2019 e successive proroghe. Nel procedere con il suo piano di crescita produttiva Laika assumerà 60 dipendenti provenienti da Bekaert, da tempo in crisi e attualmente in Cigs, e stabilizzerà 33 lavoratori con contratto a tempo determinato o in somministrazione già presenti in organico che vantino un'anzianità di almeno 24 mesi.

7.2. Protocollo Autogrill (29 settembre 2020). Un altro valido esempio di relazioni industriali che sviluppano politiche attive è rappresentato dal già citato protocollo Autogrill. Al secondo punto dell'intesa, le parti si concentrano sulla tutela dei livelli occupazionali: l'azienda, infatti, si impegnerà fino al 31 dicembre 2021 a gestire eventuali esuberi in termini di risorse attraverso l'utilizzo degli specifici ammortizzatori sociali per la gestione dell'emergenza sanitaria e gli strumenti ordinari di integrazione salariale, rinunciando ad attivare procedure di licenziamento collettivo. Inoltre, come evidenziato nel punto precedente del protocollo, grazie ad un confronto a livello di punto vendita e territoriale sarà garantita un'equa rotazione nei turni del personale al fine di ridurre il più possibile l'utilizzo degli ammortizzatori sociali. Sempre nell'ambito delle misure finalizzate alla tutela dell'occupazione l'accordo non si ferma ad un approccio conservativo, mostrando anche in questo caso una certa consapevolezza delle Parti sul fatto che gestire una crisi significhi non solo evitare licenziamenti, ma anche investire e guardare al futuro: Autogrill Italia e Nuova Sidap si impegneranno a consolidare e a sviluppare la propria presenza sul territorio italiano attraverso la partecipazione a gare e la negoziazione di accordi commerciali sul canale autostradale, negli aeroporti e nelle stazioni ferroviarie compatibilmente con gli impatti e le tempistiche correlati all'emergenza sanitaria.

7.3. Accordo Lavazza (20 gennaio 2020). Un ulteriore caso che indica l'attenzione prestata, in alcuni casi, dalle relazioni industriali alle politiche attive e alla formazione è costituito dall'intesa sottoscritta tra Lavazza e Fai-Cgil, Flai-Cisl e Uila-Uil il 20 gennaio 2020. Le parti riconoscono la necessità di continuare a investire sull'aggiornamento professionale e sullo sviluppo delle persone, con l'obiettivo di rendere tutto il personale addetto ai reparti e servizi produttivi in possesso delle competenze utili a una conduzione autonoma e qualificata degli impianti di confezionamento e di processo. Pertanto, l'azienda si impegna a definire programmi formativi idonei, i cui obiettivi formativi sono già individuati dall'ipotesi di accordo e differenziati per figure professionali: operatori di produzione; operatori di magazzino e logistica interna, operatori addetti al controllo qualità; operatori addetti alla manutenzione. In seguito alla verifica degli apprendimenti, sarà riconosciuto ai lavoratori il 3° livello A del CCNL industria alimentare. Sia la valutazione dell'effettiva qualificazione professionale che l'esame dei programmi formativi e di addestramento sarà oggetto di esame nell'ambito di incontri periodici programmati tra azienda e Rsu. I percorsi formativi, nonché l'organizzazione aziendale, sono orientati alla polivalenza e alla polifunzionalità. La prima, che consiste nella possibilità di operare su diverse posizioni di lavoro e nelle diverse piattaforme produttive, è riconosciuta come un valore fondamentale per «gestire la flessibilità delle produzioni», per «ottimizzare l'impiego del personale» e per «generare opportunità di crescita individuale». La polifunzionalità, invece, è la padronanza da parte del personale di produzione di attività a maggior valore aggiunto, nell'ambito di operazioni codificate di auto-manutenzione, cambi formato, sostituzioni/ripristini di componenti ad usura, supporto alla formazione/addestramento di nuovo personale polifunzionale. Lo sviluppo della polifunzionalità è realizzato attraverso team di lavoro inter-funzionali con il compito di analizzare, definire e proceduralizzare le attività, anche al fine di impostare interventi formativi a favore dei singoli lavoratori. Agli operatori di 3° livello che, al termine dei necessari

percorsi di formazione, addestramento e verifica, eserciteranno in modo continuativo le attività polifunzionali su almeno una tipologia di piattaforma produttiva è riconosciuta un'indennità di mansione dell'importo mensile di euro 70,00 lordi, erogato per 12 mensilità.

7.4. Accordo Unicoop (30 ottobre 2020). Un secondo caso pone al centro della propria disciplina il tema della formazione è quello dell'accordo sottoscritto tra Unicoop e Filcams-Cgil, oltre che le Rsu/Rsa, il 30 ottobre 2020. Infatti, alla luce della natura dell'azienda, una «moderna cooperativa di consumatori» che ha tra gli obiettivi di gestione «il mettere l'individuo (dipendente) al centro dell'attività della cooperativa come interfaccia dell'individuo (socio-consumatore)», la valorizzazione della formazione rappresenta «uno dei momenti alti di pratica esemplificazione dei valori distintivi». Le parti danno anche una definizione di “formazione” intesa come «maturazione dell'individuo dovuto allo studio, all'esperienza, all'ambiente» e indicano come privilegiata la crescita interna attraverso i percorsi di “formazione in continuo”, prevedendo anche la possibilità di rapporti con le Regioni e le Province territorialmente competenti. I programmi formativi sono illustrati alle OO.SS. e, una volta presentati presso Foncoop, devono essere da queste condivisi, con apposite sigle ai piani di formazione. Le azioni formative coinvolgeranno anche i dipendenti a tempo determinato oppure i dipendenti a tempo parziale a tempo indeterminato. La partecipazione a questi percorsi avviene su base volontaria e non comporta nessuna retribuzione aggiuntiva, seppur sia riconosciuto ai lavoratori che partecipano con profitto un titolo preferenziale, a parità di requisiti, per assunzioni a tempo indeterminato oppure per incrementi o trasformazioni di orario part time. Ai lavoratori che abbiano almeno 5 anni di servizio presso Unicoop Tirreno è altresì riconosciuto il diritto a sospendere il rapporto di lavoro per congedo non retribuito a scopo di formazione, per un periodo non superiore a 11 mesi,

continuativo o frazionato, nell'arco dell'intera vita lavorativa, finalizzato al (1) completamento della scuola dell'obbligo; (2) conseguimento del titolo di studio di 2° grado, del diploma universitario o di laurea; (3) partecipazione ad attività formative diverse da quelle poste in essere da Unicoop Tirreno SC e legalmente riconosciute. La richiesta di congedo deve pervenire alla Direzione aziendale almeno 45 giorni prima dell'inizio del periodo di astensione richiesto; il numero di richieste accolte di regole non può superare il 2% delle persone impiegate all'interno dell'unità operativa.

7.5. Accordo Sanlorenzo (4 dicembre 2020). In maniera simile al caso precedente, l'accordo, sottoscritto tra Sanlorenzo S.p.A. e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Fiom-Cgil, Fim-Cisl e Uilm-Uil, interviene in materia di formazione (continua) dei dipendenti e di formazione dei giovani del territorio in transizione scuola-lavoro. Con riguardo alla formazione continua è previsto un onere in capo all'azienda di informare la Rsu, nel corso di una riunione annuale, sulle attività formative svolte dai dipendenti nel corso dell'anno precedente e di quelle da pianificare per l'anno in corso. È altresì regolamentato il tirocinio extracurricolare, individuato come strumento utile al fine di offrire la possibilità a risorse inoccupate/disoccupate di acquisire competenze specifiche. Le parti si impegnano a monitorare l'andamento dei tirocini e confermano che, in caso di durata superiore a sei mesi, per il periodo ulteriore sia garantita un'indennità di euro 800,00. Con specifico riferimento alla formazione dei giovani, l'azienda assume l'impegno ad aumentare (a 10) le posizioni di tirocinio estivo presso le varie sedi aziendali riservate ai figli maggiorenni dei dipendenti (di durata trimestrale tra giugno e settembre). Le parti inoltre confermano i percorsi organizzati all'interno della Sanlorenzo Academy che hanno dimostrato la capacità di creare figure professionali specializzate di difficile reperimento sul mercato. Si conviene pertanto sull'avviamento di un'attività di rilevazione del fabbisogno

professionale e sulla costituzione di un gruppo di lavoro composto da rappresentanti aziendali e rappresentanti dei lavoratori che valuterà e pianificherà possibili azioni di comunicazione e/o informazione circa le opportunità offerte dalla Sanlorenzo Academy con l'obiettivo di aumentare il numero di possibili beneficiari del percorso formativo finanziato.

7.6. Accordo Philip Morris (21 dicembre 2020). Inoltre, è possibile citare l'intesa stipulata tra Philip Morris e dalla Rsu, assistita da Filctem-Cgil e Femca-Cisl. Le parti, dopo aver ribadito l'importanza strategica della formazione professionale quale strumento fondamentale per la valorizzazione delle risorse umane e per il miglioramento della competitività, convengono che l'azienda fornisca indicazioni al delegato alla formazione sull'attività realizzata e su quella in programma, esaminando anche eventuali sue proposte. La stessa azienda si impegna a mettere a disposizione di tutti i dipendenti, tramite piattaforma, appositi strumenti per facilitare l'apprendimento delle lingue straniere in modo autonomo (anche attraverso i dispositivi personali). È inoltre confermata la vigenza della linea guida aziendale *Educazione e Formazione Professionale* che disciplina le richieste per studi e qualifiche supplementari (per esempio master, dottorato, laurea magistrale) finalizzate all'obiettivo di supportare un interesse a medio-lungo termine a beneficio dello sviluppo individuale e aziendale.

7.7. Accordo Fater (3 luglio 2020). Infine, è possibile citare nuovamente l'accordo Fater, nel quale le parti, consapevoli della delicatezza di un processo di passaggio così complesso, hanno predisposto un adeguato supporto in termini di formazione continua 4.0, che integri un ampio processo di *upskilling* e *reskilling*. I percorsi formativi saranno rivolti sia ai responsabili, chiamati a gestire teams che lavorano da remoto avvalendosi di poteri di controllo

ed organizzativi mutati, sia ai collaboratori, per i quali diviene competenza imprescindibile quella di saper lavorare per obiettivi.

8. Welfare aziendale e misure di conciliazione. Tra i temi che più contraddistinguono l'operato delle relazioni industriali a livello decentrato vi è sicuramente quello del welfare aziendale. Negli ultimi anni questa materia è stata sempre più attenzionata dalle parti sociali per gli svariati aspetti di convenienza che la caratterizzano sia da un punto di vista della sua efficacia in termini di benessere lavorativo che in termini di costo, essendo sostenuta da una cospicua detassazione. Anche nel 2020 è stato possibile raccogliere alcune intese esemplificative in questi termini.

8.1. Accordo Car2Go (14 dicembre 2020). Si intende iniziare l'analisi delle buone pratiche in materia di welfare aziendale e conciliazione dall'accordo Car2Go, sottoscritto da Car2Go Italia e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil il 14 dicembre scorso. Questa intesa, che costituisce il primo contratto integrativo aziendale di Car2Go, si caratterizza per una particolare attenzione riservata dalle parti firmatarie alla conciliazione vita-lavoro, valorizzata attraverso le previsioni migliorative su alcuni istituti. In primo luogo, viene prevista una disciplina peculiare in merito ai congedi parentali, per i quali è previsto che l'azienda integri l'indennità corrisposta dagli enti previdenziali nella misura corrispondente ad un ulteriore 70% della retribuzione nel caso in cui la lavoratrice o il lavoratore interessato fruiscano del congedo parentale senza soluzione di continuità rispetto al precedente periodo di congedo di maturità e per un periodo continuativo pari a 6 mesi. La stessa integrazione da parte dell'azienda è prevista con riferimento alla disciplina del congedo parentale per parti gemellari o plurigemellari e nell'ipotesi di adozioni ed affidamenti di minori entro l'ottavo anno di età non compiuto. Tale processo di valorizzazione della genitorialità all'interno dell'azienda è inoltre accompagnato

dalla previsione di una procedura per agevolare il rientro al lavoro dopo il congedo, con il supporto di un tutor ad hoc individuato dalla Direzione risorse umane e un monitoraggio da parte delle rappresentanze sindacali aziendali. Non si tratta, peraltro, dell'unico caso in cui l'azienda interviene ad integrare economicamente l'indennità riconosciuta ai lavoratori. Lo stesso può infatti dirsi in merito al trattamento economico riconosciuto in caso di malattia, che sarà integrato, a carico del datore, al 100% per tutti i giorni di carenza, indipendentemente dalla durata della malattia, nonché, in via sperimentale per tutta la vigenza del contratto, per i primi tre giorni di malattia anche per gli eventi morbosi successivi in corso d'anno. La medesima disciplina migliorativa è inoltre prevista con riferimento al trattamento economico previsto per i giorni di carenza e l'indennità Inail in caso di infortunio. Un utilizzo flessibile e innovativo dei congedi viene anche previsto in merito ad eventi quali il ricongiungimento familiare per i lavoratori stranieri, la nascita del nipote, eventi luttuosi e gravi infermità di familiari, visite mediche e la celebrazione di unioni civili. In tutti questi casi, il contratto integrativo di Car2Go istituisce o estende congedi e permessi ai lavoratori interessati. Di particolare rilievo, infine, per l'incidenza sul trattamento retributivo dei dipendenti, la parte dell'accordo che, facendo seguito alla già citata intesa sul premio di risultato aziendale 2020 e alla relativa possibilità di convertire il premio in welfare aziendale, prevede l'istituzione di un conto welfare individuale rivolto alla generalità dei dipendenti, assunti a tempo indeterminato, per far fronte a spese di carattere sociale quali quelle per l'istruzione e l'educazione propria e dei propri familiari, quelle sanitarie, quelle per i servizi di educazione, istruzione, ricreazione e socio-sanitari, specifici buoni acquisto fino alla concorrenza della quota di fringe benefit disponibile e per il finanziamento della previdenza complementare. Su quest'ultimo punto, non si tratta peraltro dell'unica forma di agevolazione verso l'investimento nella previdenza integrativa, dato che l'accordo prevede anche l'aumento della percentuale di contribuzione aziendale del 2% rispetto alla disciplina contrattuale

nazionale per incentivare l'adesione al fondo di previdenza complementare di settore Fon.te. Particolarmente interessante, sempre in quest'ottica, il fatto che in caso di mancato utilizzo da parte del lavoratore interessato del credito welfare entro i termini previsti, il residuo non utilizzato sarà accreditato sulla posizione individuale di ciascun dipendente aderente al Fondo pensione complementare.

8.2. *Accordo Markas (19 ottobre 2020).* La seconda intesa che si vuole valorizzare attraverso questa analisi è rappresentata dall'accordo sottoscritto da Markas, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil il 19 ottobre 2020. L'accordo, ai fini di favorire la conciliazione vita-lavoro dei propri dipendenti, introduce l'istituto delle ferie solidali, ricollegandosi a quanto indicato dall'articolo 24 del decreto legislativo n. 151 del 2015 in merito alla possibilità per i lavoratori di cedere ferie e permessi ai colleghi che si trovino in situazioni particolari. Secondo quanto previsto dalle parti, i lavoratori che si trovino in particolari condizioni potranno procedere alla richiesta di ore e giornate di permessi derivanti dalle donazioni volontarie, da parte dei colleghi, di giornate di ferie maturate eccedenti le quattro settimane annue e di ore di permessi retribuiti maturate, facenti parte del loro monte ore permessi. Tra i potenziali destinatari delle ferie solidali sono indicati i lavoratori che abbiano necessità di assistere familiari affetti da patologie che richiedano cure costanti e continuative, i lavoratori con figli di età inferiore ai 14 anni, nel caso in cui le misure di contenimento della pandemia impongano la chiusura degli istituti scolastici e dei servizi per l'infanzia, i dipendenti affetti da malattie oncologiche che abbiano già esaurito il proprio periodo di malattia o infortunio retribuito e coloro che siano inseriti nei percorsi di protezione relativi alla violenza di genere. In tutte le situazioni presentate, fatta eccezione per il caso dei genitori che debbano far fronte alla chiusura degli istituti scolastici e dei servizi per l'infanzia, le ore di ferie solidali potranno essere richieste a condizione che sia presentata

apposita documentazione che comprovi lo stato di necessità e che i richiedenti abbiano già esaurito le proprie giornate di ferie e permessi retribuiti. Le ore di ferie e permessi ceduti sono valorizzate sulla base della retribuzione goduta dal lavoratore cedente al momento della cessione e, al fine di identificare il numero di ore di permesso a cui il lavoratore destinatario dei permessi avrà diritto, la massa monetaria così determinata sarà divisa per la retribuzione oraria di quest'ultimo. Ad accompagnare tale processo è previsto un apporto diretto dell'azienda, che raddoppierà ogni ora donata (pari valore) fino ad un valore massimo di 100.000 euro.

8.3. *Accordo Gruppo Aon (23 gennaio 2020).* Un ulteriore esempio di come relazioni industriali mature possano produrre intese all'avanguardia in questo campo è rappresentato dall'accordo sottoscritto dal Gruppo Aon e Fisac-Cgil, per delega Filcams-Cgil Milano e Rsa il 23 gennaio 2020. L'accordo si contraddistingue per la completezza di previsioni in materia di welfare, che toccano numerose questioni. In primo luogo, il testo presenta un'articolata disciplina migliorativa con riferimento a congedi e permessi, ai fini di favorire una maggior conciliazione vita-lavoro. Un primo accento viene posto sui lavoratori con figli, attraverso la concessione, per i neopapà, di due giornate di congedo retribuito dall'azienda, da usufruire entro 5 mesi dalla nascita del figlio, nonché di un'ulteriore giornata di permesso retribuito in occasione del compimento del primo compleanno del figlio, qualora questo cada in una giornata lavorativa. Viene inoltre consentito che il congedo parentale utilizzato su base oraria possa essere consentito in misura pari alla metà dell'orario medio giornaliero oppure per 2 ore giornaliere per tutti i profili orari. Sempre a tutela della genitorialità, oltre che ai lavoratori in malattia, viene prevista, a carico dell'azienda, l'integrazione al 100% della retribuzione giornaliera della specifica indennità di maternità a carico dell'Inps. Di particolare rilievo è poi l'estensione del congedo matrimoniale di 15 giorni anche alle unioni civili opportunamente certificate,

oltre che la concessione di 3 giorni di permesso retribuito per ogni evento luttuoso che coinvolga un parente entro il secondo grado, gli affini entro il primo grado e anche il convivente o un suo affine. Inoltre, ai fini di favorire le attività solidaristiche da parte dei propri dipendenti, viene concessa a coloro che svolgono servizio di volontariato notturno la possibilità di usufruire di un massimo di 4 ore di riposo mensili (fruibili a frazione di un'ora) da utilizzare la mattina successiva al turno. L'accordo mostra poi un utilizzo particolarmente flessibile delle tipologie contrattuali, per favorire determinate fasce della popolazione lavorativa, fissando al 12% del personale in organico la soglia quantitativa per concedere la trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale (al 50, al 62,50 e al 75%) a coloro che ne facciano richiesta, con particolare priorità ai lavoratori con comprovate esigenze di assistenza di propri familiari o con gravi motivi di salute personale. Sempre ai fini di venire incontro a categorie di lavoratori maggiormente svantaggiate, in linea con numerosi accordi aziendali del 2020, anche in questo viene prevista la possibilità per i lavoratori di donare volontariamente le giornate di ferie eccedenti quelli minimi garantiti dalla normativa in favore di colleghi che si trovino in gravi difficoltà economiche o di salute. In questo caso, a tal fine viene costituito un Fondo aziendale di solidarietà e l'esame delle richieste viene affidato ad una apposita commissione paritetica composta da 2 rappresentanti aziendali e da 2 rappresentanti sindacali. Due temi centrali dell'accordo sono inoltre l'assistenza sanitaria e la previdenza integrativa. L'accordo prevede in questo senso, a totale carico dell'azienda, l'attivazione di specifiche coperture assicurative sanitarie per i dipendenti a tempo indeterminato, con riferimento a infortuni professionali, invalidità permanente di malattia e rimborso spese mediche. Alla luce di questo investimento aziendale, le coperture previste vengono ritenute migliorative rispetto a quanto previsto dal Fondo contrattuale di settore, il Fondo Est, al quale pertanto non è prevista l'adesione. In questo senso, viene regolata l'armonizzazione tra le due polizze, attraverso l'assegnazione di un importo annuo pari a

250 euro, fruibile tramite un sistema di *flexible benefits*, integrato poi con ulteriori 100 euro, sempre di *flexible benefits*, riconosciuti dall'azienda a tutti i lavoratori in forza con contratto a tempo indeterminato. Si evince inoltre, dalle disposizioni contrattuali, l'impegno a favorire l'adesione dei lavoratori alla previdenza complementare, con l'erogazione da parte dell'azienda di un contributo aggiuntivo rispetto a quanto previsto contrattualmente a livello nazionale, calcolato sulla retribuzione globale annua lorda di ciascun dipendente aderente, in presenza di un contributo volontario minimo dello 0,55% versato al fondo di previdenza complementare di settore Fon.te. o al "Fondo Insieme" del gruppo Allianz. Nell'accordo, infine, trovano uno spazio le politiche di inclusione, con l'impegno dell'azienda a promuovere la costituzione di gruppi di confronto volti a valorizzare le varie tipologie di "diversità" nell'ambito lavorativo (sono citati in merito genere, orientamento sessuale, età, abilità fisiche, origini etniche, cultura e religione) e a portare avanti specifiche attività in merito.

8.4. Accordo Perkin Elmer (12 febbraio 2020). Con riferimento allo sviluppo del c.d. welfare contrattuale, è da segnalare l'accordo sottoscritto il 12 febbraio 2020 da Perkin Elmer Italia e Filcams-Cgil nazionale, Filcams-Cgil Monza e Brianza, Rsa. Rispetto alle misure di welfare, l'accordo Perkin Elmer segnala, in primo luogo, un importante investimento sul piano dell'assistenza sanitaria integrativa, prevedendo la stipulazione di una polizza assicurativa per tutto il personale in forza, che va ad aggiungere, con la previsione di specifici rimborsi per spese mediche e di diagnostica, nuove coperture in ambito sanitario per i dipendenti rispetto a quelle già previste dal Fondo Est, il Fondo sanitario contrattuale di settore. Una particolare attenzione è poi rivolta alla collettività dei lavoratori, a supporto della loro vita quotidiana, come emerge dalla specifica parte dell'accordo in cui viene regolamentato il servizio mensa, garantito a tutti i dipendenti attraverso una struttura esterna, finanziato con una trattenuta in busta paga di 1,65 euro e

sostituito, nei periodi di chiusura, da un'”indennità sostitutiva mensa” pari a 7,30 euro lordi, con il parallelo impegno dell'azienda a valutare per il futuro, in alternativa, l'introduzione di buoni pasto elettronici, per i lavoratori nello svolgimento di technical support e per quelli in smart working. Non mancano poi misure mirate a garantire una maggior tutela ai lavoratori che si trovino in una particolare situazione di difficoltà, in particolare verso i lavoratori in malattia, per i quali l'azienda prevede, a proprio carico, un'integrazione al 100% della retribuzione di fatto percepita dell'indennità Inps. L'accordo entra infine nel merito di due tematiche sempre più centrali nell'evoluzione delle soluzioni di welfare aziendale contrattuale. In primo luogo, infatti, vengono stabilite le linee guida per l'applicazione della banca delle ore solidale, con l'estensione dei potenziali destinatari dell'istituto rispetto ai casi previsti dal decreto legislativo n. 151 del 2015, ricomprendendo anche altre situazioni di grave necessità, che abbiano determinato l'esigenza della cessione volontaria di giornate e ore di ROL accantonate in conto ore da parte dei colleghi. Per la valutazione delle richieste, viene creata un'apposita commissione paritetica, composta dall'HR manager di riferimento, un rappresentante delle organizzazioni sindacali e il medico competente. A supporto di tale processo, l'azienda contribuirà donando la stessa quantità di permessi ceduti dai dipendenti. In secondo luogo, l'accordo pone l'accento sulle tutele di genere, introducendo specifiche misure di favore per le vittime di violenza. In questi termini viene aggiunto, a totale carico dell'azienda, un mese di congedo retribuito rispetto ai tre previsti dalla legge e viene introdotta la possibilità di richiedere, anche temporaneamente, per tutelare la propria sicurezza personale e quella dei figli, il trasferimento in altra sede o la trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale, o da part time orizzontale a part time verticale. Le richieste saranno oggetto di esame da parte di una commissione paritetica costituita ad hoc e tali previsioni sono accompagnate dall'impegno delle parti a individuare un'associazione rivolta all'assistenza delle vittime di violenza di genere che

possa operare quale riferimento per i dipendenti che abbiano necessità di supporto.

8.5. *Accordo Prénatal (30 gennaio 2020)*. Un ottimo esempio di investimento volto a favorire una maggiore conciliazione vita-lavoro proviene dall'intesa sottoscritta tra Prénatal e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil il 30 gennaio 2020. L'accordo si caratterizza per la completezza delle previsioni in materia di conciliazione vita-lavoro, andando a toccare determinati target di lavoratori e situazioni alle quali si possono trovare di fronte. In quest'ottica, un primo nucleo forte di tutele introdotte riguarda i lavoratori con figli, per i quali, da un lato, viene prevista la possibilità di richiedere, in caso di malattia di questi ultimi e in alternativa all'aspettativa non retribuita prevista per tale situazione, l'utilizzo di eventuali ore di permessi maturati e non ancora goduti. Dall'altro lato, vengono introdotte 20 ore di permesso retribuito per ogni figlio, ai fini di facilitarne l'inserimento all'asilo nido o alla scuola materna. Nella stessa direzione, va menzionata l'estensione della platea di lavoratrici e lavoratori che potrà usufruire della trasformazione del contratto da full-time a tempo parziale, nel primo anno di vita del figlio o nel primo anno dall'ingresso in famiglia del minore in caso di adozione o affidato, con una nuova soglia massima di potenziali aderenti fissata al 12% del totale della forza lavoro. Sempre con riferimento al primo anno di vita o di ingresso in famiglia del bambino, viene riconosciuto il diritto a 2 giorni di congedo retribuito aggiuntivi rispetto a quanto previsto dalla legge e dal contratto nazionale, per tutti i dipendenti che siano diventati papà. Di particolare rilievo, sempre per favorire una maggior conciliazione vita-lavoro dei dipendenti, sono le linee guida per l'implementazione della banca delle ore e ferie solidali, che viene istituita a supporto di determinate categorie di lavoratori che versino in gravi situazioni di salute o necessitino di prestare assistenza costante ai propri familiari e abbiano contemporaneamente esaurito il proprio residuo di ferie e permessi. Anche in

questo caso è previsto un apporto diretto aggiuntivo da parte dell'azienda, concedendo specifiche integrazioni rispetto alle ore cedute dai propri dipendenti ai colleghi, che variano a seconda delle situazioni da tutelare, con una particolare attenzione ai lavoratori affetti da gravi patologie o con figli minori portatori di handicap. Per i lavoratori malati o che abbiano subito un infortunio, l'azienda prevede inoltre l'integrazione al 100% della retribuzione delle specifiche indennità riconosciute dall'Inps e dall'Inail. Per quanto riguarda le tutele di genere, in aggiunta alle dichiarazioni programmatiche delle parti e alle linee guida di comportamento nel caso in cui si verifichi un episodio di molestia o violenza di genere, viene prevista una peculiare disciplina di favore, con l'aggiunta, a totale carico dell'azienda, di un mese di congedo retribuito rispetto ai tre previsti dalla legge, accompagnato dall'impegno dell'azienda a favorire il dipendente rientrante nella trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale o nel trasferimento ad altra sede, compatibilmente con le esigenze aziendali, nonché a valutare le richieste di anticipazioni del TFR nella misura massima del 70% e a portare avanti attività di sensibilizzazione e formazione sul tema. Chiudono il quadro delle previsioni in materia di welfare le disposizioni riguardanti i buoni pasto, che vengono riconosciuti con gradualità a partire dalla data di assunzione e riservati anche ai dipendenti che prestino la propria attività in modalità di smart working, nonché quelle riguardanti la possibilità concessa ai lavoratori di convertire il premio di risultato annuale in welfare, favorita da un aumento a carico dell'azienda, in tal caso, del 30% del valore dell'importo lordo.

8.6. Accordo Vodafone (22 dicembre 2020). Infine, è importante segnalare l'importante intesa sottoscritta tra Vodafone Italia e le OO.SS. nazionali e territoriali di Slc-Cgil, Fistel-Cisl e Uilcom-Uil il 22 dicembre 2020. L'accordo in questione apporta modifiche al regolamento e allo Statuto del Fondo di solidarietà interna Vodafone (FSIO), costituito da Vodafone e dalle organizzazioni

sindacali con fini esclusivamente assistenziali. Il fondo promuove infatti da un lato l'integrazione dei trattamenti a carico degli enti pubblici competenti in materia di assistenza sociale e sanitaria, dall'altro la realizzazione di propri interventi assistenziali in forma diretta o tramite apposite convenzioni per ovviare a carenze degli enti pubblici in materia di assistenza sociale e sanitaria, nel caso in cui il datore di lavoro non abbia già obblighi in tal senso stabiliti dalla legge o ai sensi di quanto previsto dal CCNL. Hanno diritto alle prestazioni del fondo i dipendenti di Vodafone Italia, delle sue controllate e delle società che mantengano, anche a seguito di operazioni di ristrutturazione e cessione di ramo d'azienda, l'adesione al fondo, nonché i titolari di pensione pubblica che, alle condizioni definite dall'accordo sindacale e dal regolamento, si iscrivano al fondo. Possono inoltre usufruire delle prestazioni i familiari delle categorie di soci beneficiari appena presentate, entro determinati limiti. È previsto un vasto campo di prestazioni concesse, che ricomprendono le seguenti aree, rigorosamente disciplinate dal regolamento del fondo: malattia e infortunio; visite specialistiche; diagnostica strumentale e di laboratorio; ricoveri ospedalieri; trasporto infermi; medicinali; terapie fisiche riabilitative; assistenza infermieristica privata; cure odontostomatologiche e ortodontiche; cure termali; presidi e tutori ortopedici, strumenti protesici e di contenimento; apparecchi acustici; occhiali e lenti corneali; latte artificiale.

9. Trattamenti retributivi e salario di produttività. Come ogni anno la contrattazione aziendale ci consegna una particolare attenzione nei confronti dello sviluppo della retribuzione variabile. Ciò che giustifica l'attenzione delle parti sociali rispetto a questa tematica è da identificare sia nella convenienza nell'attuare intese di questo tipo per via delle agevolazioni fiscali sia nella efficacia di tali accordi nell'incentivare un aumento della redditività, della produttività e di altri elementi connessi, a titolo esemplificativo, al

livello di sicurezza dei lavoratori, al grado di assenteismo e alla qualità dei processi produttivi.

9.1. *Accordo Lombardini (17 gennaio 2020)*. Come primo esempio è utile richiamare l'accordo, sottoscritto il 17 gennaio tra Lombardini e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil. Attraverso questa intesa viene introdotto per il triennio 2020-2022 un premio di risultato variabile, suddiviso in due parti. La prima, di natura collettiva, è legata all'andamento globale dello stabilimento, ed è misurata sulla base di 13 differenti indicatori, afferenti alle macrocategorie della produttività, della qualità e del servizio. La seconda, destinata ai singoli lavoratori, è invece legata al c.d. indicatore di assiduità individuale, il quale si ottiene incrociando due dati: la percentuale di assenza dello stabilimento (intesa come carenza per malattia con costo interamente a carico del datore di lavoro) e le ore di assenza individuali. Minore è il valore di entrambi i parametri, maggiore sarà la somma riconosciuta al lavoratore. Qualora gli obiettivi prefissati vengano raggiunti solo parzialmente, le quote del premio saranno corrisposte proporzionalmente alla percentuale di obiettivo effettivamente conseguita su ciascun indicatore. L'azienda, nel rispetto e in applicazione delle normative vigenti in materia, lascia al singolo dipendente piena discrezionalità circa la modalità di corresponsione delle somme erogate a titolo di PDR. A tal proposito, il lavoratore può scegliere se ricevere l'importo sotto forma di credito welfare, la cui concreta fruizione avverrà tramite la "Piattaforma welfare" aziendale oppure se ricevere l'importo direttamente in busta paga, assoggettato a regime di tassazione agevolata come previsto dalla vigente normativa. In aggiunta a ciò, le parti hanno previsto un ulteriore elemento di welfare aggiuntivo, pari a 600 euro, attivabile in occasione di una flessione degli ordini superiore al 10% rispetto al precedente anno. Anche in questo caso, verranno premiati in misura maggiore quei lavoratori che avranno un livello di assenteismo più basso.

9.2. Accordo Illiria (24 gennaio 2020). Un altro caso che risulta di particolare interesse per la sua completezza è rappresentato dall'accordo sottoscritto tra Illiria e Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil il 24 gennaio 2020. L'accordo specifica, in primo luogo, che il premio di produttività sarà erogato unicamente qualora al termine del periodo di riferimento residui un utile netto di bilancio, e se il tasso di crescita del fatturato in relazione all'anno o al semestre risulti superiore a specifiche percentuali. Al fine della quantificazione dell'importo del premio di produttività, le parti individuano un c.d. "Premio di produttività base", diversificato per le diverse funzioni, aree o reparti aziendali interessati dal piano il quale ne costituisce "il valore di riferimento". Tale importo è riconosciuto "indipendentemente dal raggiungimento di parametri di produttività individuali e di gruppo", ma è suscettibile di diminuzione o azzeramento per i singoli dipendenti che raggiungano un numero eccessivo di assenze per malattia, ricevano sanzioni disciplinari particolarmente gravi o danneggino i veicoli in dotazione. L'accordo poi individua la possibilità di erogare premi in relazione alla produttività dei dipendenti, i cui parametri variano a seconda della categoria professionale alla quale appartengono. Tuttavia, per ogni categoria professionale è prevista una valutazione "qualitativa" e una "quantitativa" del lavoro del dipendente, ognuna delle quali incide in percentuale sull'entità del premio riconosciuto: la prima tiene conto delle specifiche competenze del lavoratore, sia professionali che trasversali, mentre la seconda è maggiormente legata al raggiungimento di obiettivi "misurabili", quali, per esempio il numero di contratti rinnovati per i lavoratori dell'area commerciale. In ultimo, l'accordo permette al lavoratore di scegliere se ricevere il premio in forma di denaro in cedolino paga o tramite l'erogazione di servizi di welfare aziendale.

9.3. Accordo Hera (5 giugno 2020). Per ragioni simili a quelle relative all'analisi dell'accordo precedente è utile analizzare l'accordo ponte sottoscritto tra Hera e Filctem-Cgil, Fp-Cgil, Fit-Cisl,

Flai-Cisl, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Uiltrasporti il 5 giugno 2020. Tale intesa ha ad oggetto la determinazione sia di un “pacchetto flessibile welfare” per l’anno 2021, che la quantificazione del premio di risultato per l’anno 2020. Al fine della definizione del premio di risultato, l’accordo individua i seguenti indicatori, i quali incidono differentemente rispetto all’articolazione dell’importo: MOL consolidato di gruppo, che ha peso pari al 60% dell’importo erogato come PdR (segnando un aumento del 10% rispetto a quanto previsto dal contratto integrativo aziendale precedente, risalente al 2017); MOL correlato a ciascun dipendente a tempo indeterminato del gruppo, che vale il 20% dell’intero premio (contro il 18% del CIA precedente); riduzione dell’assenteismo per micro-malattia (fino a 5gg.) che pesa per il 20% sull’importo finale (contro il 32% attribuito dall’integrativo precedente a indicatori di produttività specifici per ciascuna società o unità organizzativa). L’importo del PdR collegato a tale indicatore sarà corrisposto unicamente in seguito al raggiungimento di uno specifico obiettivo aggregato annuo di incremento (<1,35% rispetto al valore consuntivato l’anno precedente).

Il raggiungimento del 100% del premio comporta un’erogazione di 1650 euro lordi per l’anno a cui l’accordo si riferisce. Si tratta di una somma lorda pari o inferiore agli importi definiti, secondo la stessa modalità, all’interno del contratto integrativo per gli anni 2018 (1650 euro) e 2019 (1780 euro). Questo importo raggiunge i 1800 euro con una somma una tantum pari a 150 euro da erogare al momento della consuntivazione del premio di risultato relativo al 2020 (giugno 2021). In caso di raggiungimento del 96% della percentuale di incremento della redditività preventivata dal gruppo per l’anno 2020, questa somma (1800) costituirà il primo riferimento per la negoziazione del premio di risultato del 2021. L’accordo qui considerato, infine, propone la possibilità per il dipendente di sostituire una quota del proprio premio di risultato con servizi di welfare aziendale. Tale quota, che non può superare il 50% del PdR, si aggiungerebbe alla “quota welfare” annua individuale che l’azienda riconosce ai lavoratori.

9.4. Accordo Intesa Sanpaolo (29 settembre 2020). Un altro caso di trattamento retributivo connesso ad una importante struttura di produttività è costituito dall'accordo sottoscritto tra Intesa Sanpaolo e Fisac-Cgil, Fist-Cisl e Uilca-Uil il 29 settembre 2020. Si tratta di un accordo con il quale le parti ribadiscono l'importanza, ai fini di una valorizzazione dell'apporto di ogni lavoratore all'interno dell'azienda, di definire anche nel 2020 un premio di risultato. Questo sistema di retribuzione variabile, che risponde ai requisiti necessari per poter accedere al regime di detassazione, si sviluppa nello specifico in quattro premi. Innanzitutto, è necessario segnalare che sono definite due condizioni, il cui raggiungimento di almeno una di esse è obbligatorio per poter per poter procedere ad una corresponsione dei premi: l'incremento del Risultato Corrente lordo Perimetro Italia del Gruppo Intesa Sanpaolo al 31 dicembre 2020 rispetto al medesimo dato al 31 dicembre 2019; l'incremento delle nuove erogazioni di crediti a medio lungo termine verso la clientela Perimetro Italia del Gruppo Intesa Sanpaolo nel periodo 1° gennaio-31 dicembre 2020 rispetto al medesimo dato riferito al periodo 1° gennaio-31 dicembre 2019. Una volta rispettata questa condizione si accede al sistema di retribuzione variabile suddiviso in quattro differenti premi: un premio base erogabile nella misura del 100% se il Risultato corrente lordo di Gruppo risulta superiore al 90% del valore di budget; un premio aggiuntivo, erogabile nella misura del 100% se il Risultato corrente lordo di Gruppo è almeno pari al valore di budget e se il Risultato corrente lordo di tutte le divisioni è superiore al 90% del valore di budget delle stesse; un premio di eccellenza, erogabile nella misura del 100% se il Risultato corrente lordo di Gruppo e di tutte le divisioni è almeno pari al valore di budget, e se sono conseguite performance distintive misurate sulla base della valutazione; un premio sinergia ISP Casa, erogabile nella misura del 100% ai dipendenti (massimo 5000) che segnalino almeno 2 anagrafiche di potenziali clienti-venditori, con dati completi, che siano valutate di interesse da parte di ISP Casa. Infine, le parti procedono a riparametrare il premio in base al numero di

assenze (retribuite e non) fatte dal lavoratore. Nello specifico in caso di assenze retribuite (per cause non riconducibili a ferie e permessi) il premio sarà ridotto di 1/12 per ogni mese di assenza (anche non consecutiva). D'altra parte, per ogni giorno di assenza non retribuita il premio sarà ridotto di 1/360 per ogni assenza.

9.5. Accordo Liquigas (3 novembre 2020). Una maggiore diversità in termini di parametri del premio di risultato è presente nell'accordo sottoscritto tra Liquigas e Femca-Cisl, Filctem-Cgil e Uiltec-Uil il 3 novembre 2020. Infatti, le parti, definendo il premio per il 2020 secondo il requisiti di accesso al regime di detassazione, prevedono che esso sia il risultato della composizione di quattro parametri: l'Ebitda aziendale e i volumi medi di vendita, nella misura del 35%, il rapporto tra il credito scaduto e il fatturato complessivo dell'anno, nella misura del 15%, e l'indice di sicurezza (rapporto tra la somma dell'indice dei quasi-incedenti con l'indice malfunzionamenti e la somma tra l'indice infortuni con l'indice incidenti). Da segnalare come, pur essendo un premio meno strutturato di altri contenuti in questa analisi, emerge una completezza non indifferente e soprattutto un importante investimento in termini di welfare aziendale. Infatti, è previsto che il lavoratore possa convertire il premio (da minimo 5% al massimo del 100%) in fruizione di somme, beni e servizi di cui all'articolo 51, commi 2 e 3, ultimo periodo, e comma 4 del TUIR.

9.6. Accordo Wind (24 giugno 2020). È possibile leggere in maniera simile all'ultimo accordo analizzato anche l'intesa sottoscritta tra Wind e Slc-Cgil, Fistel-Cisl e Uilcom-Uil. Nello specifico si tratta di un'intesa in linea con un generale approccio che si sviluppa all'interno delle relazioni industriali seguendo due finalità. Da una parte, si registra la volontà di porre al centro della retribuzione variabile gli indicatori della redditività aziendale. In questo caso l'unico indicatore del premio è rappresentato

dall'Ebitda di esercizio (ricavi meno costi diretti, costi operativi, costi del personale e costi di acquisizione e *retention* dei clienti), l'incremento del quale determina la porzione di premio base che verrà erogata (dal 50% fino al 300% in caso di un incremento pari al 110% dell'Ebitda dell'anno precedente). La seconda finalità che si registra anche in questo caso è costituita dalla volontà di connettere fortemente la retribuzione variabile con il welfare aziendale, prevedendo una conversione del primo in tutto o in parte in servizi di welfare, tra cui è possibile citare la previdenza complementare. Infine, tra le particolarità dell'intesa è possibile citare la previsione di una commissione paritetica ad hoc per il monitoraggio del premio. Tra i compiti del Comitato premio di risultato – questo il nome scelto dalle parti – vi sono in particolare: il monitoraggio dell'andamento e le dinamiche dell'indicatore nel corso dell'anno di riferimento; la valutazione di eventuali criticità che dovessero insorgere e proporre eventuali azioni correttive. Tale istituto contrattuale mostra una buona pratica di valorizzazione della redditività aziendale inserita in un contesto efficace dialogo tra le parti.

9.7. Accordo AARTEE (1° luglio 2020). Non sempre le intese di questo tipo disciplinano un solo istituto di retribuzione variabile. È questo il caso dell'accordo sottoscritto in AARTEE. Esso prevede l'erogazione di tre distinti premi di risultato, la quale è collegata al raggiungimento di specifici obiettivi aziendali, calcolati sui seguenti parametri: produttività di stabilimento, gestione qualità di prodotto a livello di stabilimento, assiduità/presenza individuale. La produttività annua è determinata dividendo le tonnellate di materiale lavorate nel corso dell'anno per il numero di ore lavorate. Se il risultato di tale operazione raggiunge il c.d. "parametro base" (1,20%) sono corrisposti premi pro capite, uniformi per tutti i lavoratori, il cui importo varia all'aumentare del parametro base. La qualità di prodotto annua di stabilimento è invece determinata dividendo l'importo delle note di credito

emesse ai clienti durante l'anno per il fatturato di vendita e conto lavoro dell'anno. Il premio complessivo, erogato solo in caso di pieno raggiungimento dell'obiettivo, è stabilito in 300 euro e viene riconosciuto solo nel caso in cui l'azienda raggiunga pareggio o un utile di esercizio. Il parametro di assiduità/presenza individuale, infine, fa sì che per ogni giornata di effettiva presenza nell'arco dell'intero orario di lavoro giornaliero il lavoratore maturi un importo lordo giornaliero (3,50 euro), il quale compone un apposito premio, corrisposto su base mensile. L'obiettivo di tale iniziativa è il miglioramento del tasso di assenteismo dello stabilimento: il raggiungimento dell'obiettivo prefissato nell'accordo (4%) determinerà la proroga del premio per l'anno successivo.

9.8. Accordo ASA (12 luglio 2020). Un altro esempio che si ritiene utile condividere è costituito dall'accordo sottoscritto tra il Gruppo ASA e Fim-Cisl, Fiom-Cgil. Tale intesa prevede che l'erogazione del premio di risultato aziendale sia legata a specifici indicatori, ossia il margine operativo lordo (MOL o Ebitda) del Gruppo ASA, che incide sul 40% del premio, l'efficienza delle linee di produzione per singolo stabilimento, anch'essa incidente sul 40% del premio, e l'incidenza dei costi dovuti a problematiche di "non qualità" sul fatturato, che compone il 20% del premio. L'importo teorico conseguibile è di 365 euro, al lordo delle trattenute, il quale è maggiorato di 135 euro nel caso in cui il dipendente decida di percepire l'intero premio sotto forma di rimborso spese aventi finalità di rilevanza sociale riconducibili agli istituti di welfare: le parti giustificano tale aumento considerando il fatto che tali prestazioni non determinano oneri contributivi in capo all'azienda. Nel caso in cui il lavoratore scelga di ricevere una quota del premio in denaro e una quota sotto forma di "piano welfare", l'importo teorico varia tra 365 euro e 500 euro, a seconda dell'incidenza delle due opzioni. L'importo del premio di risultato è riconosciuto, ad ogni singolo lavoratore, in relazione alle ore di effettivo lavoro effettuate in rapporto alle ore teoriche

lavorabili. In ultimo, l'accordo sancisce che i lavoratori sono attivamente coinvolti nel percorso teso al raggiungimento degli obiettivi aziendali, mediante la comunicazione settimanale degli stessi e dei parametri di incremento identificati.

9.9. *Accordo Ceme (5 giugno 2020).* Un importante esempio di retribuzione variabile connessa ad obiettivi di qualità ed efficienza è rappresentato dall'accordo sottoscritto tra Ceme e Fim-Cisl. Esso prevede che il conseguimento del Premio di risultato, limitato al solo 2020, sia legato al conseguimento di due obiettivi specifici, denominati "Livello di efficienza dello stabilimento – qualità" ed "Efficienza produttiva". Il primo parametro si riferisce al valore degli scarti generati dallo stabilimento, limitatamente alle elettropompe e alle elettrovalvole, la cui diminuzione determina un aumento del valore del premio di risultato. Il parametro "efficienza produttiva" prevede invece che l'importo del premio vari a seconda delle ore di assenza effettuate da parte del singolo lavoratore e alle giornate di effettiva prestazione lavorativa svolte in rapporto al totale delle ore lavorabili nell'anno. Le ore di assenza sono composte dalle ore giustificate con certificato medico di malattia, giustificate con permessi non retribuiti, non giustificate con permessi retribuiti, nonché le iniziative di conflitto unilaterale riferite all'unità locale. Si prevede che il primo evento di malattia, inferiore a 32 ore e corredato di apposito certificato giustificativo attestante l'evento, non sarà computato nel calcolo delle ore di assenza, così qualsiasi altro giustificativo riconducibile all'emergenza Covid-19 e le eventuali ore di cassa integrazione guadagni. Il premio, che ha una variabilità prevista da 0 a 1.200 euro, è erogato nell'anno successivo di quello di maturazione, in due quote di pari importo.

9.10. *Accordo Verallia Italia (11 dicembre 2020).* L'accordo sottoscritto tra Verallia Italia e Filctem-Cgil, Femca-Cisl e Uiltec-

Uil è un “accordo ponte” per il contratto integrativo aziendale, per il quale, alla luce della situazione emergenziale, è prorogata la scadenza al 31 dicembre 2022. Viene quindi confermata la corresponsione del premio di partecipazione anche per gli anni 2021 e 2022, con le medesime modalità di conversione del premio in crediti di welfare aziendale o in un contributo rivolto al fondo di previdenza complementare di settore Fonchim. In entrambi i casi è previsto un contributo aggiuntivo da parte dell’azienda. Tale processo è accompagnato dalla previsione di una c.d. “premialità *una tantum* Covid” di 500 euro lordi, da erogare nella mensilità di dicembre 2020 a tutte le persone in forza al gruppo al 1° dicembre 2020 e con almeno 5 mesi di anzianità aziendale. L’aspetto dell’intesa che appare però particolarmente interessante consiste nella facoltà, per il singolo lavoratore, di optare per 3 possibili soluzioni alternative di utilizzo. Sarà infatti possibile devolvere tutto l’importo del premio in Fonchim, fondo previdenza integrativa di settore, con il riconoscimento di un ulteriore 20% da parte di Verallia (600 euro), oppure, in alternativa, percepire in busta paga a dicembre 2020 un importo pari a 250 euro e spostare a maggio 2021 la restante quota di 250 euro per beneficiare di ulteriori defiscalizzazioni o per utilizzare la piattaforma welfare. Infine, un’ultima possibilità consiste nello spostare l’intera quota di 500 euro sulla piattaforma welfare per beneficiare dell’importo netto.

9.11. Accordo SDA DDS (24 gennaio 2020). Un altro caso che si ritiene di interesse per lo sviluppo dell’analisi è rappresentato dall’accordo sottoscritto tra SDA DDS e Filctem-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltuc-Uil, il quale istituisce un premio di produttività per il periodo dal 1° gennaio 2020 al 31 dicembre 2020 rivolto al personale dipendente con mansioni di addetto al rifornimento di distributori automatici del canale tradizionale in servizio per tutto il trimestre di competenza, ivi compresi i lavoratori apprendisti, per i quali però il premio verrà abbattuto per il primo anno del 50% e per il secondo anno del 25%. Quattro sono i criteri sui quali è

strutturato il premio. In primo luogo, vengono stabiliti dalla società, a livello aziendale, parametri di produttività e redditività, oggettivamente misurabili e che riguardano, alternativamente, il numero delle erogazioni registrate in ogni trimestre dell'anno 2020 e il primo margine gestionale realizzato in ogni trimestre dello stesso anno, considerando in tal senso la differenza tra i ricavi derivanti dalle erogazioni ottenuti dalla società e i ristorni della stessa pagati. In caso di incremento di uno dei due criteri nel trimestre, sarà corrisposto un premio pari a 25 euro. In secondo luogo, sono previsti criteri di qualità ed efficienza, stabiliti dalla società e misurati sulla base di appositi indicatori, con lo scopo di verificare la performance di ogni singolo lavoratore. Tra gli indicatori previsti in tal senso rilevano le verifiche ispettive sui punti vendita, le ispezioni sull'automezzo concesso in dotazione, le manutenzioni preventive e i guasti generati. Il premio sarà riparametrato sulla base delle giornate di effettivo lavoro nel trimestre di competenza e sarà possibile la conversione in strumenti di welfare dell'intero importo o di parte di esso, attraverso la piattaforma ad hoc attivata dall'azienda.

9.12. Accordo RWE (3 dicembre 2020). Infine, è possibile citare l'accordo siglato tra RWE e Filctem-Cgil, Flaei-Cisl, Uiltec-Uil, il quale regola i principali aspetti relativi al premio di risultato di competenza dell'anno 2020, previsto per quadri e impiegati del gruppo e esteso anche ai lavoratori con contratto di lavoro dipendente a tempo determinato e di somministrazione di durata superiore a 6 mesi nell'anno di competenza. Il premio viene articolato su due tipologie di obiettivi i quali, come sottolineato dalle parti, sono profondamente interconnessi tra loro. Da un lato rileva, nella misura del 30%, l'obiettivo di redditività, che si considererà raggiunto nel caso in cui l'Ebit, espressione del risultato aziendale prima delle imposte e degli oneri finanziari, sia superiore a 15 milioni di euro, fermo restando che, in caso del raggiungimento di una soglia minima del 60% di tale cifra, l'erogazione sarà

proporzionale al risultato raggiunto. Dall'altro lato, le parti considerano, nella misura del 70%, un obiettivo di produttività e disponibilità, realizzabile attraverso il raggiungimento di parametri misurabili e verificabili. Anche in questo caso l'erogazione sarà proporzionale al risultato ottenuto, una volta raggiunta la soglia minima del 60%. Un punto importante è rappresentato dalle cause di esclusione del premio, che non potrà essere conseguito dai lavoratori beneficiari di somme erogate a titolo di incentivazione all'esodo e di quelli incorsi in alcune sanzioni previste dal contratto nazionale. Si tratta del trasferimento per punizione, del licenziamento con indennità sostitutiva del preavviso e con trattamento di fine rapporto e del licenziamento senza preavviso e con trattamento di fine rapporto. È inoltre previsto, ai fini di incentivare l'impegno lavorativo effettivo del personale, che l'importo venga decurtato per i periodi di assenza consecutiva superiori a 30 giorni, fatta eccezione per i periodi di assenza dal servizio previsto dal contratto nazionale di categoria. Per i beneficiari del premio è prevista la possibilità di conversione in previdenza complementare, in sostituzione totale o parziale dell'importo, accompagnata da un'integrazione a totale carico dell'azienda pari al 16% sulle quote di premio su cui il lavoratore eserciterà l'opzione.