

## Capitolo I

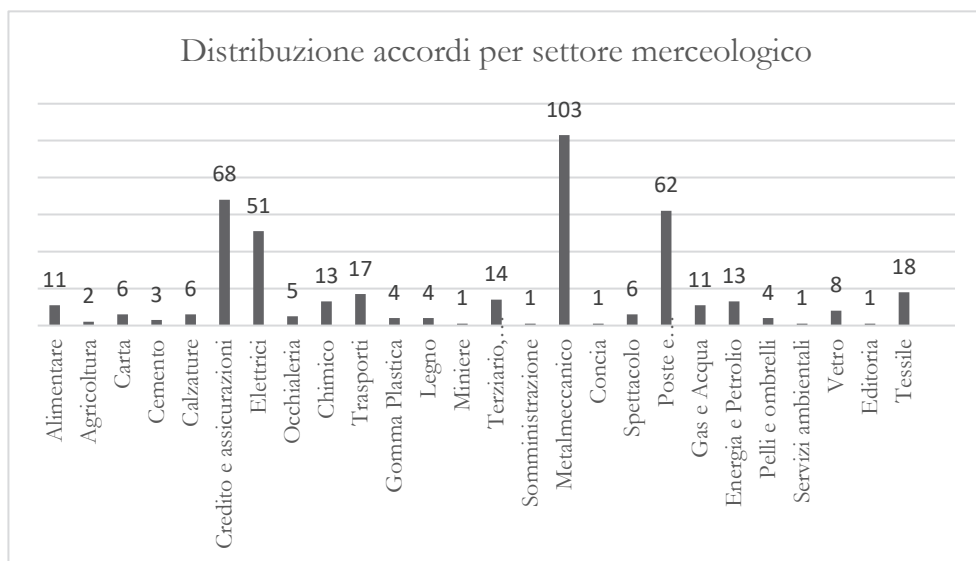
# LA CONTRATTAZIONE AZIENDALE NEL 2022

**Sommario:** (A) *Valutazione di insieme.* – 1. Dati quantitativi. – 2. Modalità di indagine. – 3. Linee di tendenza. – 3.1. Partecipazione. – 3.2. Organizzazione e orario di lavoro. – 3.3. Lavoro agile. – 3.4. Salario di produttività. – 3.5. Welfare, conciliazione e tutela della diversità. – 3.6. Salute, sicurezza, ambiente. – 3.7. Formazione. – (B) *Casi di studio e buone pratiche.* – 4. Sistemi di relazioni industriali a livello aziendale o di gruppo. – 4.1. *Accordo Ferretti* (1° febbraio 2022). – 4.2. *Accordo Vera* (28 febbraio 2022). – 4.3. *Accordo Carel Industries* (8 marzo 2022). – 4.4. *Accordo Hitachi Energy* (7 giugno 2022). – 4.5. *Accordo Gruppo Hera* (20 settembre 2022). – 4.6. *Accordo Burgo Group* (27 settembre 2022). – 4.7. *Pastificio Rana S.p.A.* (24 ottobre 2022). – 4.8. *Accordo Fincantieri* (27 ottobre 2022) – 5. Tipologie contrattuali. – 5.1. *Accordo Amazon – distribuzione ultimo miglio* (16 febbraio 2022). – 5.2. *Accordo Stiga* (9 maggio 2022). – 5.3. *Accordo Coop Alleanza 3.0* (23 settembre 2022). – 6. Organizzazione del lavoro e salute e sicurezza. – 6.1. *Accordo Banca Popolare di Puglia e Basilicata* (28 gennaio 2022). – 6.2. *Accordo 2iReteGas* (27 gennaio 2022). – 6.3. *Accordo Ferretti* (1° febbraio 2022). – 6.4. *Accordo Vera* (11 febbraio 2022). – 6.5. *Accordo Nestlé* (18 marzo 2022). – 6.6. *Accordo Banca Ifis* (18 marzo 2022). – 6.7. *Accordo Hitachi Energy* (7 giugno 2022). – 6.8. *Accordo Toyota MHMI* (13 giugno 2022). – 6.9. *Accordo Linde* (25 luglio 2022). – 6.10 *Accordo Mastrotto* (4 agosto 2022). – 6.11. *Accordo Santander Consumer Bank* (8 settembre 2022) – *Accordo Almariva* (14 dicembre 2022). – 7. Politiche attive, formazione, riqualificazione professionale. – 7.1. *Accordo FAR* (28 febbraio 2022). – 7.2. *Accordo Terna* (9 maggio 2022). – 7.3. *Accordo Mastrotto* (4 agosto 2022). – 7.4. *Accordo Enel* (19 settembre 2022). – 7.5. *Accordo Coop Alleanza 3.0* (23 settembre 2022). – 7.6. *Accordo Fincantieri* (27 ottobre 2022). – 7.7. *Accordo ISEO Serrature* (28 ottobre 2022). – 8. Welfare e conciliazione. – 8.1. *Accordo Fincantieri* (17 gennaio 2022). – 8.2. *Accordo Banca Popolare di Puglia e Basilicata* (28 gennaio 2022). – 8.3. *Accordo Vera* (11 febbraio 2022). – 8.4. *Accordo Nestlé* (18 marzo 2022). – 8.5. *Accordo Hera* (20 settembre 2022). – 8.6. *Accordo Fincantieri* (27 ottobre 2022). – 9. Trattamenti retributivi e salario di produttività. – 9.1. *Accordo Trelleborg* (3 febbraio 2022). – 9.2. *Accordo Amazon – distribuzione ultimo miglio* (16 febbraio 2022). – 9.3. *Accordo Stiga* (28 marzo 2022). – 9.4. *Accordo Terna* (9 maggio 2022). – 9.5. *Accordo Toyota MHMI* (13 giugno 2022). – 9.6. *Accordo Tecnica Group* (20 luglio 2022).

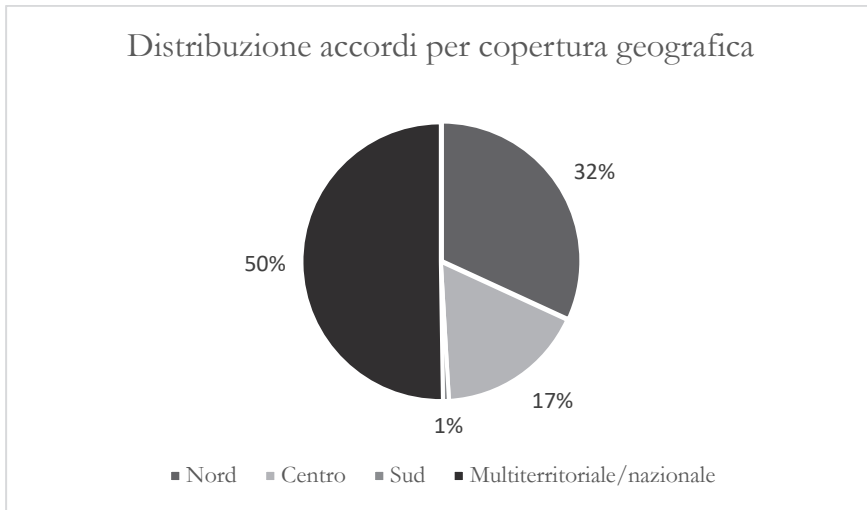
## (A) VALUTAZIONE DI INSIEME

**1. Dati quantitativi.** L'indagine sulla contrattazione collettiva di livello aziendale del 2022 è stata condotta, nei termini e nei limiti di quanto indicato nella *Nota metodologica* contenuta in testa al presente rapporto utilizzando la banca dati di *Fare Contrattazione* ([www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)), su 434 contratti collettivi aziendali sottoscritti tra gennaio e dicembre 2022, che regolano le condizioni di lavoro all'interno di un totale di 270 aziende.

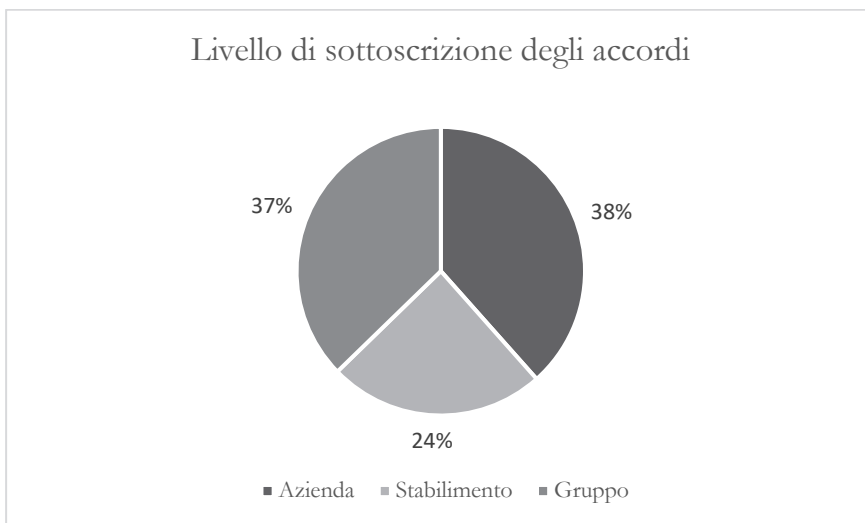
Come si può vedere dal grafico qui sotto riportato, quasi un quarto degli accordi analizzati nel presente rapporto è stato negoziato da aziende afferenti al settore metalmeccanico. Risultano ampiamente rappresentati anche il settore del credito e delle assicurazioni, quello delle telecomunicazioni, quello dell'industria elettrica. I settori meno rappresentati sono quelli della concia e della somministrazione di lavoro.



Per quanto concerne la distribuzione della copertura geografica degli accordi analizzati, si rileva che circa la metà degli stessi ha copertura multi-territoriale, ossia è applicabile in realtà produttive distribuite su più regioni in diverse macro-aree del Paese – Nord, Centro, Sud – oppure sull'intero territorio nazionale. Tra gli accordi riferibili ad un'unica area del Paese, si riscontra come la maggioranza si applichi ad aziende localizzate nel Nord Italia.



In ultimo, si rileva come gli accordi analizzati siano stati prevalentemente sottoscritti al livello aziendale e di Gruppo: rappresentano una minoranza, infatti, gli accordi applicabili solamente all'interno di uno o più stabilimenti dell'azienda o del Gruppo in esame, ma non nella loro totalità.



Non si tratta comunque, come precisato nella *Nota metodologica*, di un campione scientificamente rappresentativo della contrattazione collettiva aziendale in Italia. Emergono tuttavia dati e indicazioni particolarmente significative con riferimento all'obiettivo di segnalare tendenze e linee di sviluppo della contrattazione utili tanto alla riflessione scientifica che alla azione degli operatori sindacali e del mercato del lavoro.

**2. Modalità di indagine.** L'indagine compiuta sugli accordi aziendali raccolti nel corso del 2022 è stata sviluppata in senso trasversale rispetto ai diversi settori merceologici di appartenenza, al fine di fornire una panoramica generale delle linee di tendenza che ne caratterizzano i contenuti. Le tematiche su cui è stato scelto di focalizzare l'attenzione, in particolare, sono le seguenti:

- la partecipazione dei lavoratori alle decisioni relative alle prospettive strategiche e all'andamento economico aziendale, sia in forma diretta che "mediata" tramite l'intervento delle organizzazioni sindacali;

- le modalità di organizzazione del lavoro, analizzate tramite la lente della regolazione dell'orario di lavoro;
- il lavoro agile – trattato con un maggiore o minore livello di dettaglio da ben 96 degli accordi raccolti nel 2022;
- il salario di produttività;
- le misure legate al welfare aziendale, alla conciliazione vita-lavoro, nonché al riconoscimento e alla valorizzazione della diversità tra la popolazione aziendale;
- la salute e la sicurezza dei lavoratori, letta congiuntamente alle misure messe in campo per facilitare la salvaguardia dell'ambiente e il successo della c.d. “transizione verde”;
- la formazione e, in generale, le misure finalizzate all'accrescimento delle competenze e delle professionalità dei lavoratori.

All'analisi quantitativa fa poi seguito una valutazione di tipo “qualitativo” con riferimento a una raccolta di buone pratiche rispetto alle seguenti tematiche:

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

**3. Linee di tendenza.** L'analisi trasversale compiuta sugli accordi aziendali raccolti durante il 2022 ha consentito di rilevare alcune significative linee di tendenza che saranno approfondite specificamente all'interno dei prossimi paragrafi. In breve, le tendenze rilevate sono le seguenti:

- poco meno della metà dei contratti aziendali analizzati contiene forme di partecipazione rappresentativa dei lavoratori, le quali si sostanziano generalmente in procedure di informazione e consultazione (o esame congiunto), spesso nell'ambito di organismi paritetici bilaterali;
- le disposizioni in materia di orario di lavoro si concentrano principalmente sulla sua collocazione temporale, regolando ad esempio il lavoro su turni o misure di flessibilità in entrata o in uscita;
- più della metà degli accordi che regolano il lavoro agile prevedono che l'orario di lavoro dei lavoratori da remoto debba essere corrispondente a quello di coloro che svolgono l'interessa della prestazione lavorativa all'interno della sede aziendale;
- sebbene i criteri per la strutturazione della retribuzione di produttività siano ancora principalmente legati ai "classici" indicatori di produttività e redditività, sono sempre più spesso previsti indicatori differenti, ad esempio legati alla sostenibilità ambientale;
- la previsione di misure di welfare aziendale in senso stretto è predominante nell'ambito del welfare occupazionale riconosciuto nei contesti aziendali;
- la tematica della sostenibilità ambientale è spesso trattata in correlazione e connessione a quella della salute e sicurezza sul lavoro, acquisendo meno spesso dignità propria;
- le previsioni in materia di formazione presenti con maggiore frequenza all'interno degli accordi aziendali sono le clausole che costituiscono (e regolano le attività di) organismi paritetici con funzioni di consultazione, confronto, pianificazione e monitoraggio delle azioni formative.

**3.1. Partecipazione dei lavoratori.** Poco meno della metà dei contratti aziendali analizzati contiene forme di partecipazione rappresentativa dei lavoratori, a vari gradi di intensità (informazione,

consultazione, codeterminazione) e in merito a diversi livelli decisionali (strategici, organizzativi e gestionali, tecnici e operativi), anche nell'ambito di organismi paritetici bilaterali. Molti meno sono gli accordi che regolamentano anche pratiche di partecipazione diretta dei lavoratori, senza cioè la mediazione della rappresentanza sindacale.



La consapevolezza circa l'importanza di relazioni industriali partecipative per una gestione efficace e veloce delle attuali sfide e la condivisione di soluzioni che soddisfino entrambe le parti, è del resto ribadita in diverse intese. Per quanto riguarda l'intensità delle pratiche di coinvolgimento delle rappresentanze sindacali, questa può essere classificata come medio-bassa, sostanziandosi generalmente in procedure di informazione e consultazione (o esame congiunto). La programmazione degli incontri può variare anche a seconda dei temi affrontati. Solitamente hanno cadenza annuale o semestrale le riunioni sull'andamento economico aziendale e le prospettive industriali, gli investimenti, i livelli occupazionali e le

tipologie contrattuali, gli interventi formativi e di promozione della salute e sicurezza sul lavoro. Talvolta, a questo nucleo si aggiungono ulteriori materie quali le politiche di genere, le innovazioni organizzative, tecnologiche e in ambito ambientale, le azioni per il benessere dei lavoratori e il loro coinvolgimento (Almaviva, 14 dicembre 2022; Carel, 8 marzo 2022; Coop Alleanza 3.0, 23 settembre 2022; Gruppo Italiano Vini, 5 luglio 2022; Jungheinrich, 22 aprile 2022; Mastrotto, 4 agosto 2022; Terzani, 30 giugno 2022). Più ravvicinati, anche a cadenza mensile o trimestrale, sono invece gli incontri che riguardano l'andamento produttivo dei siti e gli indicatori del premio di risultato. Nell'ambito, poi, di accordi monotematici o sperimentali ad esempio in tema di lavoro agile, trattamento dei dati dei lavoratori e banca ore solidale, è pratica diffusa prevedere riunioni a distanza di qualche mese o un anno per la verifica congiunta dell'applicazione dei contenuti pattuiti (Agos Ducato, 15 luglio 2022; Fondazione Arena di Verona, 29 gennaio 2022; GSE, 12 maggio 2022; Menarini, 18 maggio 2022; Sisal, 12 luglio 2022; Thelios, 12 ottobre 2022).

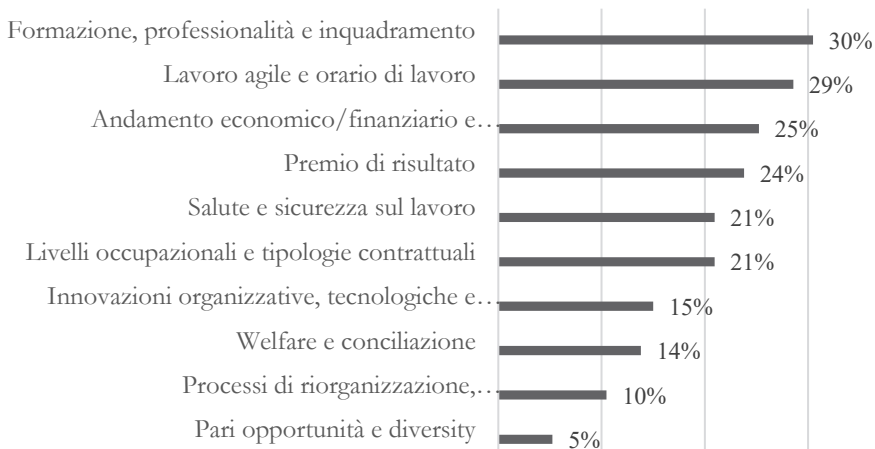
Tuttavia, sono diversi gli accordi che mancano di chiarezza nel definire le tempistiche degli incontri e che non specificano se questi siano finalizzati all'informazione, alla consultazione, all'esame congiunto o ad altra procedura tra l'azienda e le rappresentanze sindacali, con il rischio di generare incertezza e forse qualche insoddisfazione nelle parti coinvolte in fase applicativa. Rarissimi sono i casi di accordi che abiliterebbero procedure di codeterminazione tra le parti al di fuori del momento contrattuale. Qualche esempio sembra rintracciarsi con riferimento alla progettazione di talune attività formative, all'approvazione di piani di intervento per il miglioramento dell'ambiente di lavoro e alla definizione di valori target associati al premio di risultato, anche nell'ambito di organismi bilaterali (Iseo Serrature, 28 ottobre 2022; Lincoln Electric, 15 maggio 2022; Thelios, 12 ottobre 2022). In generale, però, la via negoziale resta quella preferita per l'assunzione di impegni reciproci e decisioni.



Oltre un terzo degli accordi che disciplinano forme di partecipazione dei lavoratori riguardano l'istituzione o il funzionamento di organismi bilaterali, composti in egual numero da rappresentanti aziendali e dei lavoratori, nell'ambito dei quali si svolgono generalmente attività congiunte di analisi e proposta su temi specifici come la formazione professionale, il welfare, le pari opportunità, la salute e la sicurezza, ecc. (Coop Alleanza 3.0, 23 settembre 2022; Bonfiglioli, 21 marzo 2022; Fincantieri, 27 ottobre 2022; Terna, 10 marzo 2022).

Complessivamente, dal punto di vista dei temi oggetto di partecipazione rappresentativa, anche nell'ambito di organismi o comitati bilaterali, spiccano quelli afferenti alla formazione continua, all'orario di lavoro (e in questo ambito, si fa spesso riferimento ad azioni di monitoraggio e verifica congiunta sul lavoro agile), nonché all'andamento economico aziendale o del settore di riferimento e al premio di risultato. Molto meno ricorrenti le questioni inerenti al welfare e alla conciliazione (pure analizzate in diversi organismi bilaterali), ai processi di riorganizzazione e ristrutturazione e alle pari opportunità. In generale, sono le scelte di tipo organizzativo, afferenti cioè alla gestione delle risorse umane (come la formazione, l'orario di lavoro, il premio di risultato, la salute e sicurezza, ecc.), ad essere maggiormente oggetto di procedure di informazione e consultazione. Meno frequenti o comunque tendenzialmente oggetto di mera informativa aziendale, sono i temi strategici, riguardanti le scelte industriali e le prospettive di investimento, salvo qualche eccezione (Flos, 18 ottobre 2022).

Temi oggetto delle pratiche di partecipazione rappresentativa dei lavoratori (% sul totale degli accordi che disciplinano forme di partecipazione)



Come si è già detto, sono poche le intese analizzate che regolamentano pratiche di partecipazione diretta dei lavoratori. Generalmente queste si sostanziano in gruppi di lavoro inter-funzionali, inter-gerarchici e inter-disciplinari (Delicatesse, 29 giugno 2022; Flos, 18 ottobre 2022; Metelli, 22 febbraio 2022) con obiettivi connessi al miglioramento e all'innovazione dei processi produttivi, o in sistemi per la raccolta dei suggerimenti individuali su questioni tecnico-organizzative o di salute e sicurezza (Esmach, 29 luglio 2022; Garpe, GT e GPA, 3 febbraio 2022), il cui funzionamento può essere coordinato e monitorato da organismi partecipati pariteticamente da rappresentanti aziendali e sindacali.

In qualche caso, a supporto delle pratiche di partecipazione, si prevedono l'invio preventivo alle organizzazioni sindacali della documentazione oggetto delle riunioni (FAR, 28 febbraio 2022; Heinz Italia, 20 giugno 2022), l'organizzazione di attività

formative per i rappresentanti sindacali e aziendali coinvolti nelle procedure di informazione e consultazione (Hera, 20 settembre 2022), la possibilità di ricorrere a esperti interni aziendali o esterni per la disamina di temi specifici (Bonfiglioli, 21 marzo 2022), e ore di permesso aggiuntive per lo svolgimento delle funzioni affidate ai componenti degli organismi bilaterali (Baltur, 1 giugno 2022).

**3.2. Organizzazione e orario di lavoro.** La regolazione dell'orario di lavoro non è certamente il tema su cui la contrattazione collettiva del 2022 si focalizza con maggiore frequenza. Mentre previsioni afferenti alla macroarea del welfare aziendale o della retribuzione di produttività sono ritrovabili in quasi tutti gli accordi aziendali raccolti e analizzati da ADAPT nel corso del 2022 (vedi § 3.3.) gli accordi che regolano istituti legati all'orario, elemento pur centrale nell'organizzazione del lavoro, ne rappresentano infatti soltanto una minoranza, ossia meno del 35% del totale.

Si tratta, peraltro, di accordi stipulati per la maggior parte da aziende appartenenti all'industria metalmeccanica, confermando una tendenza già rilevata all'interno di analisi svolte durante gli scorsi anni, già allora giustificata dalla persistente rilevanza dell'elemento "tempo di lavoro" nelle dinamiche della produzione del settore (La contrattazione collettiva in Italia (2019), 2020, ADAPT University Press, p. 85).

Il ridotto numero di contratti collettivi aziendali stipulati nel 2022 che trattano il tema dell'orario di lavoro è tuttavia giustificabile sottolineando come lo stesso, a meno di significative modifiche nell'organizzazione aziendale, non necessiti di una (ri)negoiazione frequente come appunto il salario di produttività o il welfare aziendale.

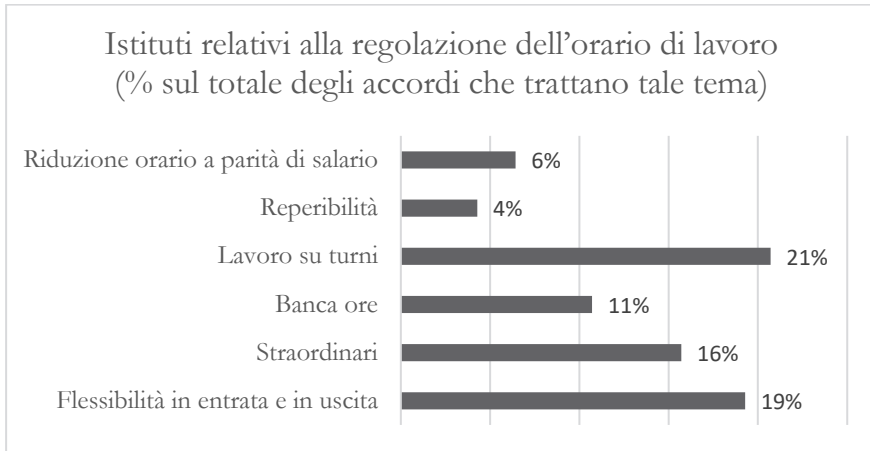
Buona parte delle intese analizzate si concentrano su tematiche quali la definizione dell'orario normale di lavoro e la sua collocazione temporale: in questo senso, le soluzioni trovate dalle parti

sottoscrittrici variano dalla previsione di sistemi di flessibilità oraria c.d. “in supero”, da recuperarsi con appositi riposi compensativi distribuiti durante l’arco della settimana, alla possibile distribuzione dell’orario di lavoro su sei giorni invece del canonico periodo lunedì-venerdì, o, ancora, alla previsione di sistemi di orario plurisettimanale nei settori in cui tale articolazione temporale è ammessa dal CCNL di riferimento. Molto frequente l’articolazione del lavoro su turni (Giovanni Rana 24 ottobre 2022, Pixart-printing 7 ottobre 2022, Gruppo Saviola 24 maggio 2022, Marcolin 12 ottobre 2022, Vera 11 febbraio 2022) e la possibilità, offerta ai lavoratori in ottica di conciliazione vita-lavoro, di usufruire di periodi di flessibilità in entrata e in uscita (Mastrotto 4 agosto 2022, Agenzia delle Entrate 21 giugno 2022, Carel 8 marzo 2022, Terzani 30 giugno 2022, Thelios 12 ottobre 2022). Più rara invece la previsione dell’istituto della reperibilità (Hitachi Energy 7 giugno 2022, Air Cargo 4 luglio 2022, Air Liquide 21 dicembre 2022).

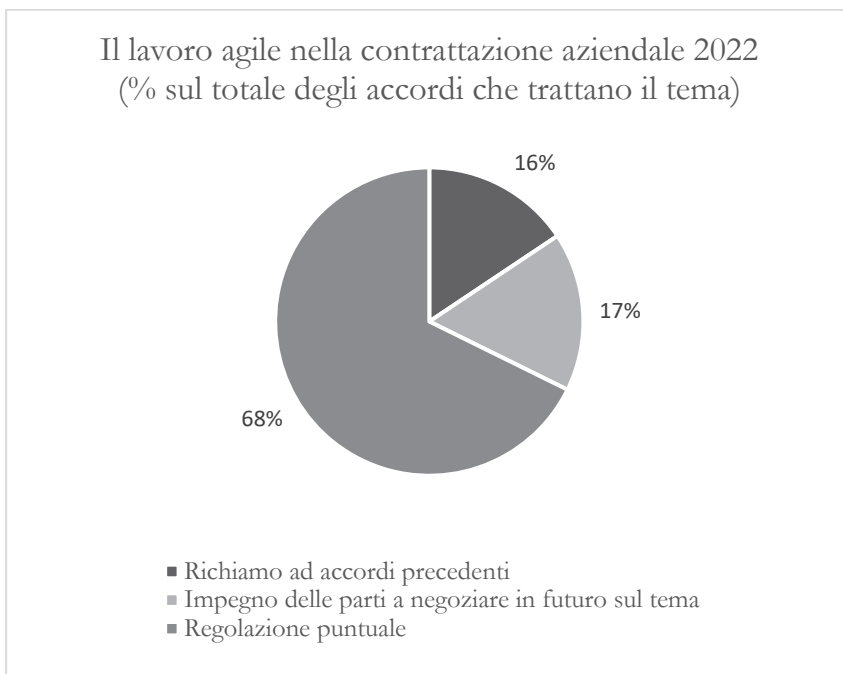
Rappresenta elemento di interesse la sporadica presenza di previsioni che sanciscono una riduzione dell’orario normale di lavoro rispetto a quanto previsto dalla contrattazione nazionale di settore, a parità di salario. Tale scelta risulta solitamente legata a specifiche modalità di articolazione del lavoro in turni, ma si ritrovano anche casi in cui la stessa dipende da circostanze differenti, quali ad esempio la stagione estiva (Willis Italia 28 aprile 2022). Talvolta le ore “mancanti” risultano interamente a carico dell’azienda (Ferretti Group 1° febbraio 2022, Toyota MHMI 13 giugno 2022) mentre in altri casi le stesse risultano parzialmente o interamente coperte da quote di permessi annui retribuiti (PAR) del lavoratore stesso (Salvagnini 2 agosto 2022, Coop Alleanza 3.0 23 settembre 2022).

Infine, si rileva come buona parte degli accordi aziendali si intesti in prima persona la regolazione del lavoro straordinario, non limitandosi a richiamare unicamente la disciplina legislativa o contrattual-collettiva di settore, bensì prevedendo trattamenti migliorativi nei confronti dei lavoratori; risulta frequente, inoltre, la

possibilità di accantonare le ore di lavoro straordinario, convertendole in appositi permessi, grazie all'istituto della banca ore (Reale Mutua Assicurazioni 14 luglio 2022, Gucci 7 luglio 2022, Prénatal 30 giugno 2022, Mymenu 10 maggio 2022, Snaitech 22 dicembre 2022).

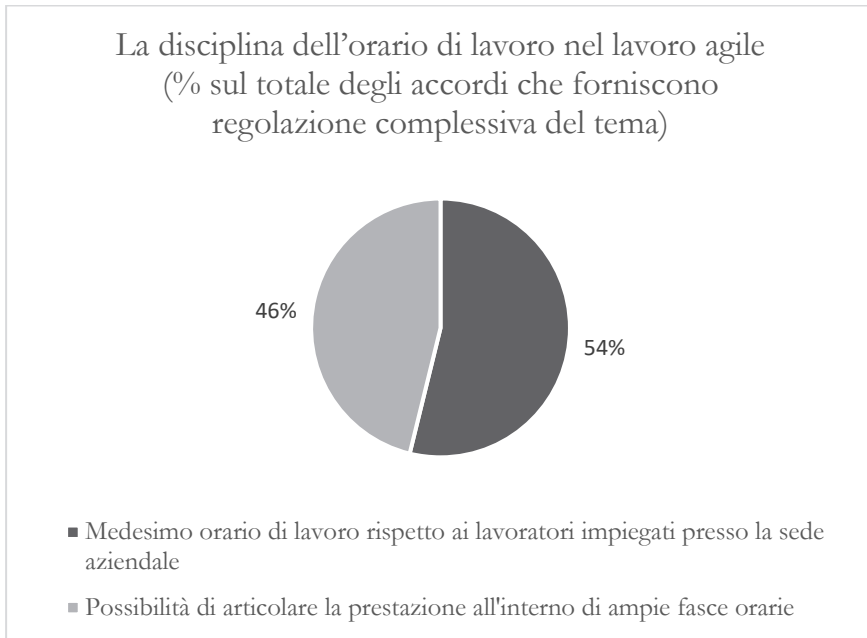


**3.3. Lavoro agile.** Approfondendo l'analisi dello strumento del c.d. lavoro agile all'interno della contrattazione aziendale del 2022, si nota come più del 22% degli accordi aziendali raccolti da ADAPT contenga riferimenti allo stesso (96/434), nella maggior parte dei casi nei termini di una regolazione puntuale dell'istituto, ma in altri anche di richiamo ad accordi separati in materia, o di futuro impegno delle parti stipulanti a negoziare sul tema.



Pur trattandosi di uno strumento con notevoli potenzialità per quanto concerne l'innovativa distribuzione e regolazione dell'orario di lavoro, dato il suo essere caratterizzato dall'astratta assenza di vincoli temporali (articolo 18, comma 1, legge n. 81/2017) è da notare come la maggioranza degli accordi aziendali che ne disciplinano le specifiche caratteristiche prevedono che l'articolazione temporale del lavoro agile debba essere corrispondente a quella dei lavoratori che svolgono l'interessa della prestazione lavorativa all'interno della sede aziendale. Rappresentano una minoranza (seppur non spiccata) infatti, gli accordi che consentono ai lavoratori agili la distribuzione (in piena autonomia o in accordo con un superiore o responsabile) del proprio orario normale di lavoro all'interno di una fascia temporale più ampia (Nestlé 18 marzo 2022, Air Liquide 25 marzo 2022, Sicor 6 maggio 2022, Liguigas 20 settembre 2022, Michelin 7 gennaio 2022) consentendo una più marcata flessibilizzazione e individualizzazione della

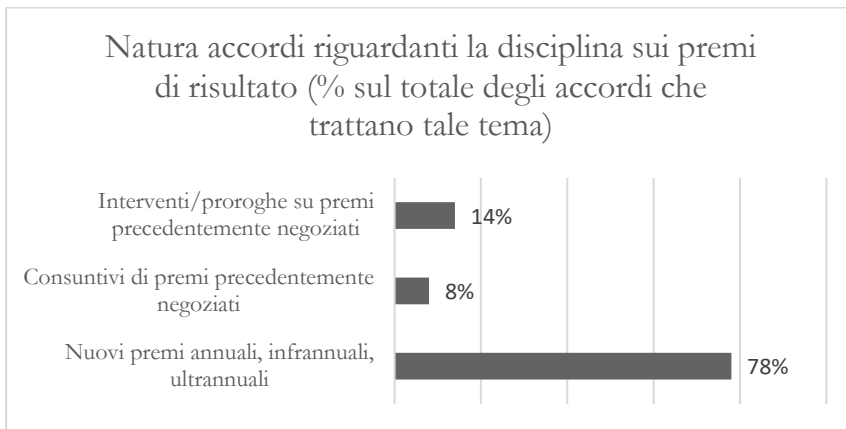
prestazione lavorativa e dunque una maggiore aderenza ai principi del lavoro agile.



**3.4. Salario di produttività.** Nell'ambito dei 434 accordi stipulati nel 2022, sono 118 quelli che introducono un premio di risultato, annuale, infrannuale o ultrannuale, legato all'incrementalità di determinati parametri, collettivi e individuali. Si tratta di un fenomeno non limitato ai grandi e grandissimi gruppi industriali del nostro Paese, ma che coinvolge anche realtà di impresa minori, specialmente nel settore metalmeccanico, in cui opera la metà delle aziende che introducono tali forme di retribuzione incentivante (59 su 118).

Il quadro complessivo degli accordi riguardanti la disciplina dei premi di risultato è completato da alcune specifiche intese in cui viene operato un bilancio consuntivo del premio

precedentemente definito (8% del totale degli accordi sui premi), nonché da accordi che prevedono la modifica di singoli aspetti di premi precedentemente negoziati (incremento valore del premio, correzione di alcuni indicatori), nonché, in alcuni casi limitati, la proroga della disciplina previgente (14% del totale degli accordi sui premi).



Entrando nel merito della strutturazione degli stessi premi, in linea con l'obiettivo storico di condividere i benefici legati all'andamento positivo dell'azienda, nella scelta dei criteri prevalgono i "classici" indicatori di produttività e redditività, legati ai trend economici dell'azienda, quali fatturato, Margine Operativo Lordo e Ebitda. Eppure, nell'ampio insieme dei contratti collettivi presi a riferimento, comincia ad emergere la tendenza delle parti ad affiancare a questi criteri tradizionali altri legati ad elementi di innovazione, efficienza e sostenibilità. In questi termini, si possono ad esempio evidenziare quegli accordi che ricollegano l'erogazione di una parte del premio alla partecipazione collettiva e all'esito di percorsi formativi (Montirone, 7 novembre 2022), anche su aspetti legati alla sicurezza (Sogin, 14 dicembre 2022) oppure alla validazione degli apprendimenti dei singoli lavoratori (Italo NTV,

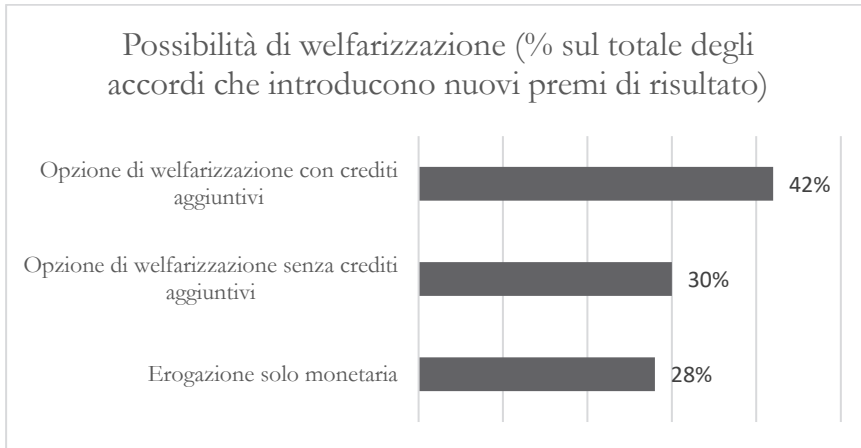


22 giugno 2022). Allo stesso tempo, appare sempre più consolidato il legame tra retribuzione incentivante e sicurezza sul lavoro, come dimostrano le diverse intese che pongono al centro indici legati all'incidenza degli infortuni sul lavoro nel contesto aziendale (si vedano ad esempio gli accordi IZPS 16 giugno 2022, Mastrotto 4 agosto 2022, Fenice 21 marzo 2022, Zucchetti Rubinetteria 3 ottobre 2022, Sogin 14 dicembre 2022), mentre iniziano ad emergere esempi particolarmente interessanti di indici legati all'innovazione dei processi produttivi e delle modalità di lavoro (accordi Delicatesse 29 giugno 2022, Prénatal, 30 giugno 2022). Il vero tema emergente, nella strutturazione degli specifici indicatori dei premi, appare tuttavia quello della sostenibilità ambientale, come dimostra il sempre più ampio numero di intese che pongono al centro dei meccanismi incentivanti questioni quali la corretta gestione dei rifiuti, la riduzione delle emissioni, l'efficienza energetica e la diminuzione dell'impronta ecologica (vedi § 3.5).

Una seconda questione, che ha assunto un ruolo di particolare rilievo in seguito alle agevolazioni introdotte dalla legge di bilancio del 2016, riguarda la facoltà per i lavoratori di convertire tutto o una parte del premio in beni e servizi di welfare aziendale. Si tratta della c.d. “welfarizzazione del premio di risultato”, che deve essere oggetto di una specifica clausola nell'ambito dell'accordo di secondo livello, in cui venga comunque concessa al lavoratore la possibilità di ricevere il premio o in forma monetaria o sotto forma di *benefits*. Dai contratti raccolti, emerge come nel 72% dei casi (85 accordi su 118) l'opzione di “welfarizzazione” sia espressamente prevista, e in diversi casi agevolata dall'azienda. Sotto quest'ultimo aspetto, si nota infatti come in oltre la metà degli accordi con possibilità di conversione (50 accordi su 85), sia prevista l'erogazione ai lavoratori, da parte dell'azienda, di una quota aggiuntiva di premio, nel caso in cui gli stessi optino per la conversione totale o parziale del premio (c.d. “Bonus di conversione”). In questo modo, in ragione del risparmio contributivo per il datore di lavoro connesso a tale scelta (dato che la “welfarizzazione”, a differenza dell'erogazione monetaria, permette una

decontribuzione e detassazione piena per le imprese), almeno una parte del risparmio derivante da tale scelta viene “redistribuita” ai dipendenti, con modalità differenti.

Le quote aggiuntive si attestano su quote fisse o in valori percentuali da calcolarsi sul premio convertito, che possono variare a seconda della scelta di convertire tutto o parte del premio (si vedano gli accordi Jungheinrich, 22 aprile 2022, Alfa Acciai, 25 maggio 2022, DHL Express, 17 maggio 2022, Gnutti Carlo, 5 dicembre 2022) o a seconda dell’anno di erogazione del premio (Geox, 1° settembre 2022) arrivando a toccare valori fino al 30% (come nel caso di Prénatal, 30 giugno 2022). Sul piano “qualitativo” è interessante poi notare come in alcune intese le parti intendano “indirizzare” la conversione del premio verso prestazioni di particolare rilevanza sociale, quali *in primis* la previdenza complementare: indicativi di queste prassi sono quelle intese che prevedono agevolazioni ulteriori in caso di conversione del premio ai fondi pensione di settore (Verallia, 30 novembre 2022, Maglificio Miles 1° luglio 2022), così come i numerosi premi in cui le parti consentono la destinazione delle quote di premio convertite e non fruite entro i tempi previsti agli stessi fondi (tra questi, ad esempio, si vedano Astea, 13 aprile 2022, Banca di Credito Popolare, 7 aprile 2022, Fenice 21 marzo 2022, Gruppo Ferrovie dello Stato 14 luglio 2022, Asonext, 15 luglio 2022, Bnl, 13 ottobre 2022). Inoltre, alcune pratiche aziendali recenti segnalano interessanti fronti di sviluppo, quali l’opzione di convertire quota parte del premio in ore o giornate di permesso (Hera, 20 settembre 2022, Veritas 2 marzo 2022) nonché la possibilità di consentire, anche alla luce delle novità legislative sul punto, l’utilizzo di una parte del premio convertito anche per il rimborso delle utenze domestiche del servizio idrico, dell’energia elettrica e del gas naturale (Crédit Agricole, 24 ottobre 2022).



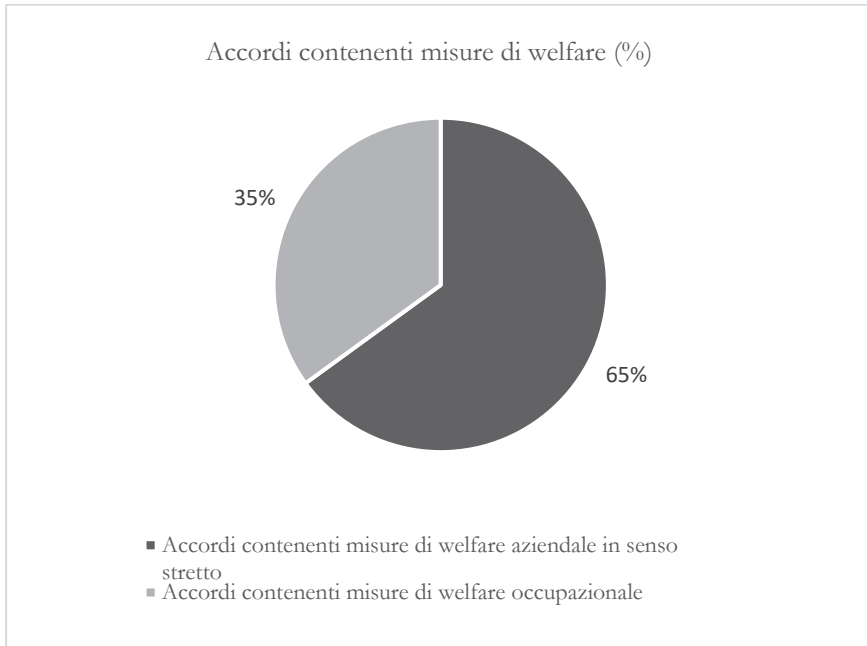
Infine, occorre rilevare come, nell'ambito dei processi di negoziazione dei premi di risultato, in alcuni casi le parti introducano parallelamente processi partecipativi, in linea con la normativa fiscale che, a partire dall'entrata in vigore del decreto-legge n. 50/2017 prevede ulteriori agevolazioni contributive sui premi, nel caso in cui siano legati a procedure di coinvolgimento paritetico dei lavoratori (si vedano ad esempio gli accordi Metelli, 22 febbraio 2022, Delicatesse, 29 giugno 2022, Gucci, 9 settembre 2022, Flos, 18 ottobre 2022).

**3.5. Welfare, conciliazione e tutela della diversità.** Dalla lettura e analisi dei contratti aziendali raccolti durante il 2022 emerge un forte interesse a livello aziendale nei confronti di politiche volte a favorire un incremento del benessere di lavoratrici e lavoratori. Infatti, sono molteplici le prestazioni, le misure o i servizi erogati dalle aziende ai propri dipendenti semplicemente in virtù del contratto di lavoro che lega le una agli altri, nella prospettiva propria del c.d. "welfare occupazionale". All'interno di tale macroarea di riferimento si registra però una diffusione particolarmente sostenuta delle prestazioni di "welfare aziendale in senso stretto" ossia di quelle che incidono direttamente sull'assetto

organizzativo e produttivo dell'impresa, tra le quali rientrano le misure di conciliazione vita-lavoro (M. Tiraboschi (a cura di), *Welfare for People. Quinto Rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2022, pp. 46-55).

Invero, quasi la metà dei contratti collettivi aziendali analizzati contiene misure di “welfare occupazionale” (47%) ossia una o più misure contenute nella Tabella 1, e, di questi, il 65% contiene misure rientranti nel concetto di “welfare aziendale in senso stretto”.

Tabella 1 – <i>Categorie di prestazioni di welfare occupazionale considerate</i>			
Welfare occupazionale		Funzione redistributiva- concessiva	- credito welfare/buoni acquisto/ <i>flexible benefits</i> - attività ricreative
		Funzione sociale	- assistenza familiari e cura - educazione/istruzione
	Welfare aziendale in senso stretto	Funzione (anche) produttiva e di organizzazione del lavoro in impresa	- mensa e buono pasto - trasporto collettivo - assicurazioni - previdenza complementare - assistenza sanitaria - formazione - misure di conciliazione vita-lavoro (permessi e congedi di varia natura e ulteriori rispetto a quelli riconosciuti dalla legge o dal CCNL applicato, flessibilità oraria ed organizzativa, banca ore solidale, part-time)



Entrando nel dettaglio, il 49% dei contratti aziendali contenenti misure di “welfare in senso stretto” riconosce diversi strumenti volti a favorire una maggiore conciliazione vita-lavoro, di cui i principali beneficiari sono le lavoratrici e i lavoratori genitori, i caregivers e coloro che sono in condizione di particolare vulnerabilità.

Tra le misure di conciliazione vita-lavoro più diffuse rientrano i permessi aggiuntivi (31%), retribuiti e non, che possono essere fruiti dai dipendenti, ad esempio, per recarsi a visite mediche specialistiche per sé o per i familiari (FAR 28.02.2022, Gucci Retail 7.07.2022); in caso di lutto (Carel 8.03.2022); per inserimento dei figli all’asilo nido o scuola materna (Thelios 12.10.2022, Bonfiglioli Riduttori 21.03.2022), per assistere i figli affetti da DSA (Sky Italia 11.07.2022, Intesa Sanpaolo 20.05.2022) ma anche per gravi e comprovati motivi familiari (Valentino, 28.07.2022).

Sono poi diffuse delle condizioni di miglior favore relativamente

alla fruizione dei congedi riconosciuti dalla legge e dai contratti collettivi di lavoro nazionali (19%) rispetto al congedo parentale (Sky Italia 11.07.2022, Intesa Sanpaolo 20.05.2022, Crédit Agricole 26 ottobre 2022); al congedo di paternità (Gruppo Italiano Vini, 6.07.2022; Banca Popolare di Puglia e Basilicata 28.01.2022) o al congedo per le dipendenti vittime di violenza di genere (vedi *infra*). Accanto ai permessi e ai congedi, le parti sociali riconoscono altresì la possibilità di accedere a ulteriori tipologie di strumenti di conservazione del posto di lavoro come l'aspettativa non retribuita per l'assistenza ai figli under 12 e quella per la nascita del nipote (Coop Alleanza 3.0 23.09-2022), per adozioni internazionali e per gravi e comprovate necessità personali (Aziende Operations Gucci 9.09.2022).

Relativamente alle soluzioni di flessibilità organizzativa e oraria (18%), diffuse sono le previsioni che consentono regimi di flessibilità in ingresso e uscita (Carel 8.03.2022) nonché la gestione della pausa pranzo (Mastrotto 4.08.2022). In questo ambito si segnalano due aspetti interessanti: in primo luogo, si osservano pratiche contrattuali che consentono una personalizzazione dell'orario di lavoro, sia con riferimento alla quantità di ore che alla loro distribuzione (Reale Mutua Assicurazioni, 14.07.2022). Inoltre, sono diversi i casi aziendali in cui si individua il lavoro agile quale importante strumento di conciliazione vita-lavoro per lavoratrici e lavoratori genitori o caregivers (One-os 19.05.2022; Air Liquide 25.03.2022) (sul punto, vedi § 3.2).

Tra gli strumenti di welfare organizzativo rientrano inoltre, da una parte, la banca ore solidale (16%) – attraverso la quale le imprese riconoscono permessi aggiuntivi derivanti dall'attivazione del meccanismo (volontario) di solidarietà intraziendale alle lavoratrici e ai lavoratori con necessità di assistenza familiare (Carel 8.03.2022, Sielte 16.11.2022) e che, in alcuni casi, prevedono un contributo annuale anche da parte dell'azienda (ABB 17.11.2022, Intesa Sanpaolo 20.05.2022). Dall'altra parte, si segnalano le particolari previsioni di riduzione dell'orario di lavoro per i

dipendenti genitori (Coop Alleanza 3.0, 39.09.2022) e, più in generale, in materia di part-time (20%), ad esempio prevedendo la priorità nell'accesso alla trasformazione del rapporto di lavoro da full time a part-time per alcune categorie di dipendenti, come le lavoratrici e i lavoratori a seguito dell'evento genitorialità (Prénatal 1.07.2022; Lavazza 23.11.2022), i dipendenti con esigenze di tutela della salute (Ferretti Group 1.02.2022) o i lavoratori senior (Carel 8.03.2022, Verallia 30.11.2022).



Tra le misure rientranti nel concetto di welfare in senso stretto, dopo le misure di conciliazione vita-lavoro, la previdenza complementare è la categoria più diffusa (29%), dato che in molti contratti i fondi pensione vengono individuati come luogo di destinazione del credito welfare (Gruppo italiano vini 6.7.2022, Verallia spa 30.11.2022) ma anche strumento da promuovere soprattutto tra le coorti di giovani lavoratori (Intesa Sanpaolo Spa 20.05.2022). Molto spesso, poi, la contrattazione aziendale interviene per aumentare la quota di contribuzione dovuta secondo quanto stabilito già dal CCNL o dallo statuto del fondo in favore

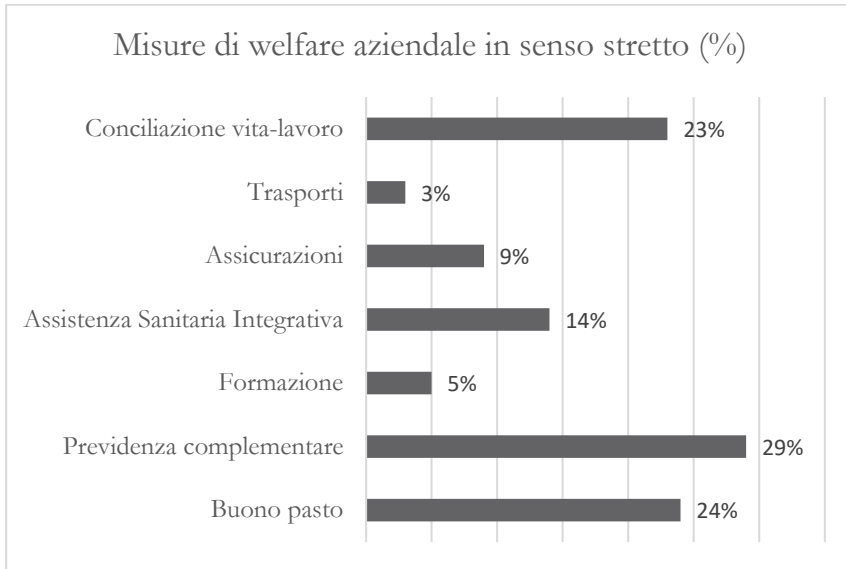
di ogni dipendente (Asonext spa 15.7.2022; ING Bank 22.12.22; Flos spa 18 ottobre 2022).

In termini di diffusione seguono poi i buoni pasto (24%), la cui disciplina prevede in alcuni casi il progressivo aumento dell'importo riconosciuto durante la vigenza del contratto (Fincantieri 27.10.2022) oppure il riconoscimento del ticket solo in via temporanea (Motori sommersi riavvolgibili 22.12.2022; Brist Axle 22.12.2022). Si segnala infine un'interessante previsione relativa al buono pasto dove le parti riconoscono al lavoratore la possibilità di scorporare l'ammontare complessivamente riconosciuto destinando quota parte alla previdenza complementare (A2A, 5.12.2022).

Una percentuale di diffusione sostenuta si registra anche nel campo dell'assistenza sanitaria integrativa (14%), dove, in alcuni casi, l'impresa garantisce l'estensione anche al convivente e/o ai familiari del dipendente (Gucci Retail 7.07.2022, Reale Mutua Assicurazioni, 14.07.2022) o l'integrazione della quota di contribuzione dovuta al fondo (Gruppo Sisal, 14.06.2022). Poco inferiore è la percentuale di diffusione delle assicurazioni/polizze contro gli infortuni professionali ed extraprofessionali (9%) (Fincantieri 27.10.2022, Reale Mutua Assicurazioni, 14.07.2022).

Infine, sono meno diffuse in termini quantitativi le misure riconosciute a sostegno delle spese di trasporto/mobilità (3%), tra le quali rientrano la copertura parziale dei costi di trasporto (Marcolin 12.10.2022), il servizio di car pooling (Thelios 12.10.2022), rimborso del bike sharing nonché il contributo per l'acquisto di mezzi a basso impatto ambientale (Reale Mutua Assicurazioni 14.07.2022).





Da ultimo, si rileva anche una certa attenzione in materia di parità di genere e tutela delle lavoratrici vittime di violenza di genere. Il 16% di essi prevede delle misure ad hoc indirizzate alle lavoratrici, anche grazie all'istituzione di Commissioni per le pari opportunità (Reale Mutua Assicurazioni, 14.07.2022). Alcuni contratti stabiliscono il recepimento di accordi quadro relativi alle misure di contrasto alla violenza di genere adottati dalle parti sociali a livello nazionale (Valentino, 28.07.2022, Maglificio Miles 1.07.2022) e riconoscono condizioni di miglior favore rispetto a quanto stabilito dal legislatore e dalla contrattazione collettiva nazionale relativamente al congedo per le donne vittime di violenza di genere (10%). Da questo punto di vista, gli accordi prevedono diverse misure che spaziano dall'estensione del periodo di astensione dal lavoro retribuito (Sisal 24.06.2022) – prevedendo in alcuni casi una parziale integrazione economica (Sisal, 14.06.2022) – all'accesso alla banca ore solidale (ABB 7.11.2022) ma anche particolari condizioni di favore in materia di part-time (Gucci Retail, 7.0.7.2022) o organizzazione flessibile del lavoro (Aep Ticketing solutions, 30.08.2022). Tra le best practices si segnala il caso di

Agos Ducato: l'azienda, infatti, riconosce una serie di misure aggiuntive per le vittime di violenza domestica come l'assistenza legale (mettendo a disposizione un plafond aziendale di 10.000 euro), la possibilità di richiedere di svolgere il 100% della prestazione in modalità agile e un aumento di 7 ore del monte ore dei permessi retribuiti da fruire in caso di frequenza di un percorso di supporto psicologico.

Ulteriori misure afferiscono invece alla tutela del benessere delle lavoratrici, ad esempio a seguito del periodo di assenza derivante dalla fruizione del congedo di maternità obbligatorio e/o del congedo parentale, riconoscendo dei percorsi formativi per favorire il rientro a lavoro (Marcolin 12.10.2022; Metelli 22.02.2022; Thelios 12.10.2022; Veritas 3 marzo 22).

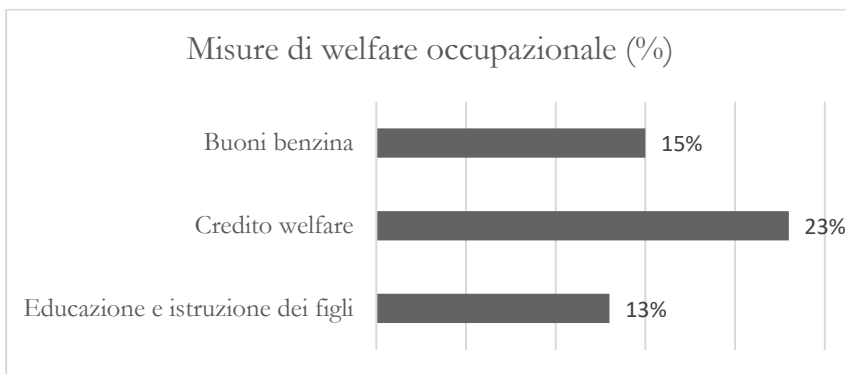
Tra le best practices rientrano anche le policy di *diversity* e *inclusion* adottate dalle imprese che mirano a creare un ambiente di lavoro più inclusivo e sostenibile (Giacomini 27.10.2022, Thelios 12.10.2022, Marcolin 12.10.2022; Plasmon 20 giugno 2022; come quelle che si traducono nell'estensione di alcuni istituti a tutti i dipendenti in ottica antidiscriminatoria (Aziende Operations Gucci 9.09.2022; Intesa Sanpaolo 19.10.2022).

Tra le misure classificabili come welfare occupazionale ma non rientranti nel concetto di welfare aziendale in senso stretto rientra il c.d. credito welfare ovvero quell'ammontare virtuale riconosciuto a tutti o a categorie omogenee di lavoratrici e lavoratori, da utilizzare per accedere generalmente ad un pacchetto di servizi, prestazioni e beni messo a disposizione dall'azienda. Il credito rappresenta una misura riconosciuta da quasi un quarto dei contratti contenenti almeno una misura di welfare (23%) e non sono pochi i casi in cui le parti convengono di non ridurre l'ammontare riconosciuto (tramite il riproporzionamento) per i lavoratori part-time (Thelios 12.10.2022, Marcolin 12.10.2022). Rispetto a tale misura, diversi contratti stabiliscono un budget annuale che varia incrementalmente ogni anno di vigenza del contratto aziendale (Hitachi Energy Italy SpA, 20.05.2022; Aziende Operations Gucci

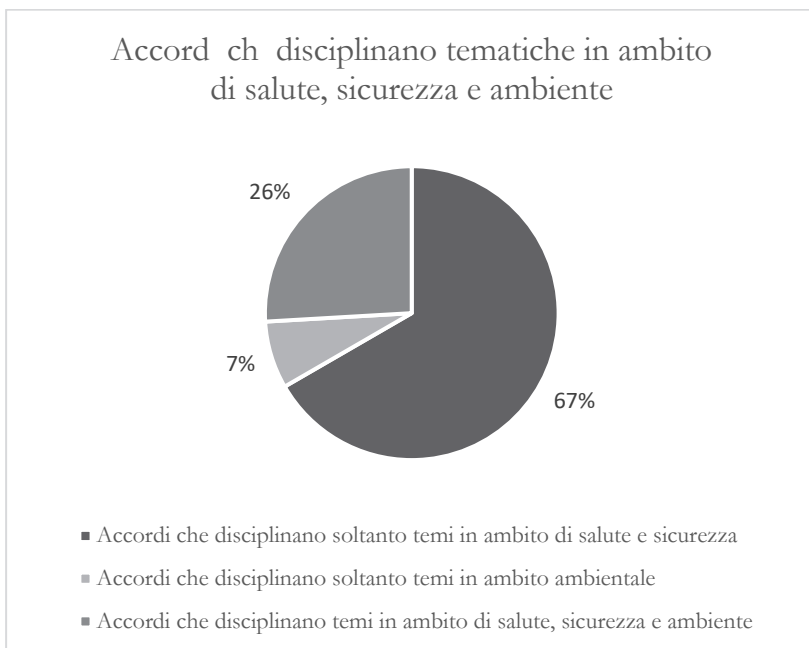
9.09.2022) oppure un ammontare che si aggiunge a quanto già previsto dal CCNL applicato (FAR 28.02.2022, Bonfiglioli Riduttori 21.03.2022).

Si segnala poi che, alla luce delle novità legislative introdotte nel corso del 2022, diversi accordi (15%) hanno previsto il riconoscimento di un credito da utilizzare come buono carburante (Pastificio Rana 24.10.22; Alfasigma 20.4.22; Vishay Semiconductor Italiana 25.11.2022) o buono a copertura delle spese domestiche (Intesa Sanpaolo 22.11.2022; Lavazza 23.11.2022).

Infine, anche senza considerare le prestazioni di welfare a sostegno della famiglia attivate mediante la conversione del premio di risultato (vedi § 3.4) si rileva un certo interesse a livello aziendale nei confronti del sostegno all'educazione e istruzione dei dipendenti e dei figli di questi ultimi (14%), con la messa a disposizione di asili nido aziendali (Fincantieri 17.01.2022, Thelios 12.10.2022), rimborsi a copertura parziale delle rette per l'iscrizione all'asilo nido e/o ai centri estivi (Carel Industries 8.03.2022; Snaitech 22.12.22), borse di studio (Cromodora Wheels 25.11.2022; Bonfiglioli Riduttori 21.03.2022, Verallia 30.11.2022), permessi aggiuntivi per dipendenti studenti (Reale Mutua Assicurazioni, 14.07.2022, Thelios 12.10.2022) (vedi, sul punto, § 3.7).



**3.6. Salute, sicurezza, ambiente.** Circa un quarto dei contratti aziendali sottoscritti nel 2022 si occupa di regolare le tematiche di ambiente, salute e sicurezza, a conferma del sempre maggiore interesse delle parti sociali, nonché delle istituzioni europee e nazionali nel regolare quei temi. Gli accordi testimoniano, infatti, una molteplicità di strumenti tramite cui sindacati e associazioni datoriali vogliono accompagnare e/o governare i processi di transizione e le tematiche di prevenzione dei rischi e sicurezza sul lavoro. Fra questi, in particolare, si possono evidenziare l'istituzione o la conferma di commissioni bilaterali (Bonfiglioli, 21 marzo 2022), le previsioni in materia di certificazioni ISO (Carraro Group, 20 settembre 2022; Din Oil, 30 giugno 2022), la programmazione di percorsi di formazione e la previsione della figura del Rappresentante dei lavoratori per la salute e sicurezza (Coop Alleanza 3.0, 23 settembre 2022; Plasmon, 20 giugno 2022; Fedrigoni, 19 luglio 2022), a cui alcuni accordi attribuiscono anche competenza sui temi ambientali (Michelin, 7 gennaio 2022).

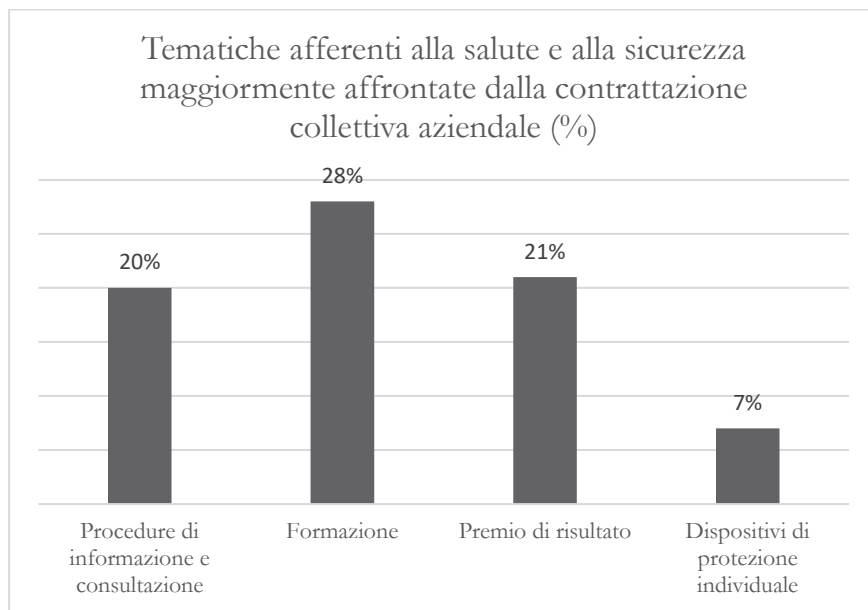


Per quanto riguarda gli accordi che disciplinano solamente le tematiche di salute e sicurezza, questi si sostanziano generalmente nella definizione di procedure di informazione e consultazione (Maglificio Miles, 1° luglio 2022; Franke, 16 giugno 2022); nella determinazione di percorsi di formazione, definendone sia la durata sia l'oggetto e destinati sia ai singoli responsabili con ruoli in materia di salute e sicurezza, sia alla totalità dei lavoratori (Mymenu 10 maggio 2022; Fincantieri, 27 ottobre 2022); nella costruzione degli indici per l'erogazione del premio di risultato (Mastrotto, 4 agosto 2022; Buzzi, 23 maggio 2022; Isopan, 12 maggio 2022; Italiana Petroli, 15 settembre 2022). Guardando ancor più nello specifico al tema del premio di risultato, taluni accordi legano il premio ad un indice di frequenza degli infortuni (Prénatal, 30 giugno 2022; Athena, 16 giugno 2022; Giacomini, 27 ottobre 2022).

La contrattazione collettiva aziendale procede in alcuni casi anche distinguendo e costruendo separatamente le discipline in tema di salute e quelle riguardanti la sicurezza del lavoratore. Con riferimento alle prime, si possono evidenziare accordi che prevedono assistenza psicologica per i lavoratori (Marcolin, 12 ottobre 2022; Giacomini, 27 ottobre 2022) e piani di miglioramento del microclima aziendale affiancato a screening medici per realizzare in maniera preventiva tutte le modifiche atte a garantire la generale salubrità fisica. Guardando invece alla sicurezza, è pratica diffusa la fornitura di dispositivi di protezione individuale (DPI) (Mymenu, 10 maggio 2022; Gorillas, 29 aprile 2022), mentre altri accordi prevedono analisi ergonomiche sulle postazioni di lavoro per monitorare, valutare e conseguentemente ridurre i rischi da movimenti pericolosi (Bonferraro, 10 gennaio 2022).

Indubbiamente, inoltre, una delle tematiche che nei contratti aziendali risulta fortemente collegata agli obiettivi di salute e sicurezza risulta essere lo smart working. Tali accordi, nella maggioranza monotematici o sperimentali, prevedono perlopiù discipline

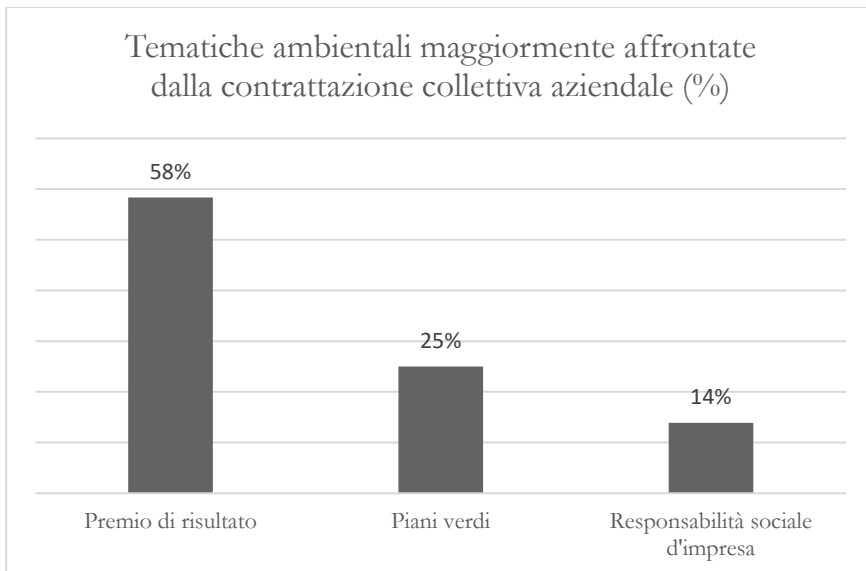
di formazione per i lavoratori (DHL Express, 22-02-2022; Veritas, 02 marzo 2022; Iren, 27 giugno 2022), di definizione delle modalità di utilizzo della strumentazione nel rispetto della salute e sicurezza dei lavoratori (Gucci, 11 marzo 2022; Nestlé, 18 marzo 2022; Pixartprinting, 27 marzo 2022).



Più sporadici sono invece gli accordi che dettano discipline in tema ambientale. Fra gli elementi già analizzati, le parti spesso costruiscono gli indici del premio di risultato riferendoli a obiettivi di transizione verde; in particolare, alla riduzione degli scarti, in una sempre maggiore ottica di economia circolare; alla definizione di procedimenti di differenziazione e corretta gestione dei rifiuti (Iseo, 28 ottobre 2022; Zepa, 22 giugno 2022); alla riduzione delle emissioni (Thelios, 12 ottobre 2022), anche attraverso l'incremento dell'aliquota dell'energia elettrica autoprodotta da impianti di energia sostenibile, a obiettivi di efficienza energetica (Luxottica, 29 aprile 2022; NHT, 3 maggio 2022) o più generalmente alla

diminuzione dell'impronta ecologica (Fincantieri, 27 ottobre 2022).

Alcune intese prevedono, inoltre, strumenti specifici con l'obiettivo di favorire la transizione ecologica e la protezione ambientale (Eni, 2 maggio 2022; Tecnica Group, 4 maggio 2022). In particolare, fra le varie previsioni, si possono evidenziare l'introduzione di progetti di carpooling (progetti di trasporto condiviso fra più lavoratori) (Thelios, 12 ottobre 2022); di riconoscimento di indennità per l'utilizzo del trasporto pubblico locale (Thelios, 12 ottobre 2022; Marcolin, 12 ottobre 2022); e, ancora, la realizzazione di parcheggi verdi (Toyota, 13 giugno 2022). In un'ottica più generale, è inoltre opportuno riconoscere previsioni contrattuali finalizzate alla realizzazione di piani verdi riguardanti l'efficienza energetica, l'utilizzo di energie rinnovabili e di materiali sostenibili oppure, molto spesso, indicando la necessità di adozione di generali pratiche finalizzate alla transizione verde (Marcolin, 12 ottobre 2022; Toyota, 13 giugno 2022; Iseo, 28 ottobre 2022; Din Oil, 30 giugno 2022; Saviola, 24 maggio 2022).



**3.7. Formazione.** Oltre un quinto degli accordi aziendali analizzati (il 25%) contiene clausole contrattuali che hanno ad oggetto la materia della formazione, ricomprendendo in questa ogni impegno tra le parti finalizzato all'accrescimento delle competenze e delle professionalità dei lavoratori.

Negli ultimi anni, per via delle profonde trasformazioni del lavoro in atto, sistematicamente richiamate nella maggioranza degli accordi esaminati, le parti sociali hanno iniziato a dedicare interi capitoli alla qualificazione e riqualificazione dei lavoratori, con disposizioni di vario tipo e scopo che, sulla scorta dell'analisi e dei Rapporti ADAPT dell'ultimo decennio, possono essere classificate in: (i) clausole che costituiscono (e regolano le attività di) organismi paritetici con funzioni di consultazione, confronto, pianificazione e monitoraggio delle azioni formative; (ii) clausole che definiscono principi, contenuti, destinatari e finalità delle azioni formative; (iii) clausole che incentivano la partecipazione alle azioni di formazione attraverso un riconoscimento economico; (iv) clausole sulle modalità di attestazione, certificazione e valorizzazione delle competenze acquisite e la professionalità maturata; (v) clausole nell'ambito di accordi funzionali ai mercati esterni e alla gestione delle transizioni e ricollocazioni occupazionali dei lavoratori in esubero.

Alla prima categoria possono ricondursi oltre il 74% degli accordi sottoscritti nel 2022 che hanno ad oggetto la formazione. Tali accordi, pur in forme diverse, prevedono il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali nella fase di progettazione degli interventi formativa, ma anche nella verifica dell'andamento dei corsi (Hera, 20 settembre 2022) e degli apprendimenti (Bper, 5 novembre 2022). Il coinvolgimento del sindacato si realizza solitamente attraverso le RSU, anche attraverso appositi delegati alla formazione (Saviola, 24 maggio 2022) convocate una (Bat, 27 giugno 2022) o più (Hitachi, 7 giugno 2022) volte l'anno, ovvero attraverso la costituzione di vere e proprie commissioni, talvolta disposte dalla stessa contrattazione collettiva nazionale, come nel



caso della meccanica (Sacmi, 24 giugno 2022), che in forma bilaterale e paritetica hanno il compito di formulare proposte congiunte ed elaborare progetti per lo sviluppo di iniziative formative (Terna, 10 marzo 2022). Di regola la partecipazione indiretta dei lavoratori è funzionale a scopi di informazione e tutt'al più di consultazione. Più raramente, in sede bilaterale, i contenuti dei piani formativi sono definiti congiuntamente (Gruppo Italiano Vini, 5 luglio 2022); altrimenti è comunque possibile che, tramite le rappresentanze sindacali, i singoli lavoratori possano presentare espressa richiesta di partecipare a un programma formativo (Reale Mutua, 14 luglio 2022).



Un numero ben più contenuto di clausole contrattuali, solo il 12% del totale degli accordi con ad oggetto la formazione, definiscono contenuti, monte orario e destinatari delle azioni formative. Ciò può spiegarsi in parte con il fatto che tali elementi possano essere determinati in sede di accordo sindacale stipulato per l'approvazione di piani formativi finanziati dai fondi interprofessionali – il 45% degli accordi del resto menziona esplicitamente la possibilità di finanziare i progetti con le risorse del fondo a cui si aderisce,

taluni anche procedimentalizzando la concertazione, secondo le previsioni degli stessi regolamenti dei fondi (Banca popolare di Sondrio, 1° febbraio 2022).

Dal tenore letterale di alcune clausole contrattuali e dalla forma degli stessi accordi – che talvolta si limitano alla ratifica di slide predisposte dalla direzione del personale dell’azienda – può al contempo ipotizzarsi che i contenuti formativi siano sotto-negoziati e o definiti unilateralmente. È comunque da segnalare come si registrino comunque accordi che definiscono più nel dettaglio gli argomenti del corso (Toyota, 13 giugno 2022) il numero minimo di interventi formativi annui (Plasmon, 20 giugno 2022) e anche il monte orario della formazione (Bat, 27 giugno 2022; Gruppo Italiano Vini, 5 luglio 2022), talvolta anche consistente in caso di inserimento di nuovi lavoratori nell’organizzazione aziendale (p.e. 40 ore per il personale di produzione neoassunto in Carrel, 8 marzo 2022). Deve segnalarsi, inoltre, che nel 38% dei casi, la formazione è svolta nell’ambito di processi di conversione dei modelli organizzativi verso il lavoro agile, nell’ottica di garantire pari opportunità nell’utilizzo degli strumenti di lavoro e di diffondere una cultura aziendale orientata alla responsabilizzazione dei lavoratori (2i ReteGas, 27 gennaio 2022). Talvolta, è anche previsto che le parti individuali, al momento della stipula dell’accordo individuale, debbano obbligatoriamente sottoscrivere un piano formativo (Michelin, 7 gennaio 22).

Con riguardo alle clausole che incentivano la partecipazione dei lavoratori attraverso un riconoscimento economico si registra che una sparuta quota - l’8% del totale - degli accordi analizzati che nel 2022 hanno avuto per oggetto la formazione prevede una qualche forma di incentivo economico. In questo gruppo si ricomprendono soluzioni anche molto diverse tra loro, come l’attribuzione di borse di studio, dagli importi variabili a seconda del titolo conseguito (diploma secondario, diploma ITS, laurea triennale, laurea magistrale, master e anche dottorato) (Toyota, 13 giugno 2022; Bonfiglioli, 21 marzo 2022); ma anche la

ricomprensione della formazione tra gli indicatori per la corresponsione dei premi di risultato: in taluni casi, infatti, l'emolumento è riconosciuto a condizione che, a livello collettivo, vi sia un adeguato numero di partecipanti che abbiano completato positivamente un percorso formativo (Montirone, 7 novembre 2022).

Limitato è anche il numero di accordi che, in forme diverse, prevedono delle modalità di attestazione e *lato sensu* certificazione delle competenze dei lavoratori. Soltanto il 4% del totale menziona istituti e processi in questa direzione, talvolta nell'ambito di impegni generali per il futuro (Terna, 10 marzo 2022; Saviola, 24 maggio 2022), talaltra individuando già piattaforme e strumenti tramite i quali raccogliere le evidenze delle esperienze e delle competenze dei lavoratori (Carraro, 20 settembre 2022; Gruppo Italiano Vini, 5 luglio 2022; Plasmon, 20 giugno 2022). Ordinariamente, la fase di attestazione e certificazione è prevista ad esito di corsi di formazione ma può essere utilizzata anche al fine di presidiare la natura formativa di stage e tirocini (Enel, 21 marzo 2022) rispetto ai quali, inoltre, si segnalano alcune soluzioni contrattuali piuttosto originali che riconoscono un ruolo di monitoraggio e controllo alle rappresentanze sindacali.

## (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 2022 è quella dei sistemi di relazioni industriali aziendali. Come reso evidente dall'approfondimento sul tema della partecipazione inserito all'interno del presente Rapporto (§ 3.1) l'analisi condotta sulla contrattazione aziendale mostra come tali sistemi siano sempre più spesso caratterizzati da organismi paritetici volti a garantire l'efficace coinvolgimento delle rappresentanze sindacali alle decisioni aziendali su un ampio novero di materie

concernenti l'organizzazione aziendale, che vanno dalla *diversity*, al welfare, ai sistemi di inquadramento contrattuale.

**4.1. Accordo Ferretti (1° febbraio 2022).** L'intento di sviluppare un sistema di relazioni industriali "efficacemente collaborative" è esplicitato sin dal primo paragrafo dell'accordo, all'interno del quale, infatti, si prevedono una serie di interventi che si posizionano come prosecuzioni naturali della svolta partecipativa presa dall'Azienda nel precedente accordo aziendale. Tale modello è dunque caratterizzato da informative periodiche e incontri calendarizzati tra le RSU dei singoli stabilimenti e la Direzione Aziendale, durante i quali sono condivise principalmente le scelte aziendali in merito alle modifiche dell'orario di lavoro, a decisioni riguardanti l'inquadramento dei lavoratori e ai possibili processi di ristrutturazione aziendale. Si prevede, inoltre, il consolidamento di un tavolo di lavoro paritetico, nato con l'obiettivo di favorire un maggior coinvolgimento dei lavoratori e composto da 6 membri (3 per ciascuna delle parti). In particolare, questo organismo, collegato espressamente all'attuazione di quanto stabilito dall'articolo 7-bis del CCNL legno industria rinnovato nel 2020, diventa luogo in cui trattare argomenti riguardanti l'industria 4.0, la *diversity*, la conciliazione vita-lavoro, il miglioramento continuo dei processi produttivi. Il tavolo paritetico si riunisce almeno 2 volte l'anno, fatte salve richieste di convocazione specifiche relative a temi e progetti condivisi dalle parti. Emblematica della posizione aziendale sul tema, inoltre, è la decisione di escludere dal computo del monte ore di permesso sindacale, le ore destinate alle riunioni di coordinamento tra le RSU dei vari stabilimenti. Frutto della medesima sensibilità è la previsione che garantisce la possibilità di partecipare alle assemblee anche ai lavoratori dipendenti delle imprese d'appalto, presenti nei cantieri, congiuntamente ai dipendenti Ferretti, qualora l'ordine del giorno riguardi problematiche di carattere generale in materia di prevenzione, salute e sicurezza sul lavoro. Infine, non può essere tralasciata la costituzione di una

commissione tecnica paritetica, finalizzata a modificare le qualifiche inquadramentali in essere. Essa si compone di una rappresentanza dei singoli territori e di specifiche professionalità presenti in azienda, qualificandosi come una delle innovazioni più incisive in chiave partecipativa. L'accordo prevede inoltre che la commissione, una volta terminato il proprio compito, discuterà il risultato con una delegazione competente e solo successivamente, il prodotto finale potrà essere oggetto di negoziazione.

**4.2. Accordo Vera (28 febbraio 2022)** All'interno dell'accordo Vera viene previsto un sistema di diritti di informazione strutturato su due livelli (nazionale e territoriale/punto vendita) al fine di garantire, almeno una volta all'anno, la condivisione con le rappresentanze sindacali di dati relativi all'andamento aziendale. Nello specifico, al livello nazionale viene affidato il compito di occuparsi dell'andamento economico aziendale, dei processi di innovazione, delle attività di acquisizione/fusione/riorganizzazione, delle attività di formazione e in materia di pari opportunità, delle tipologie contrattuali utilizzate in azienda. A livello locale, invece, si prevede la condivisione di informazioni legata alla traduzione a livello locale delle tematiche approfondite a livello nazionale, oppure relative all'organizzazione del lavoro, dell'orario di lavoro e della contrattazione di produttività. Le parti disciplinano poi le agibilità sindacali in maniera molto approfondita. In particolare, per quanto riguarda le assemblee sindacali viene stabilito che il monte ore di riferimento sia quello previsto dal CCNL, con la possibilità di un incremento per esigenze particolari. Appare interessante la disposizione che riconosce la possibilità di fruire di ore compensative regolarmente retribuite nel caso in cui l'assemblea sia avvenuta fuori dal proprio turno di lavoro. Inoltre, sono richiamate molte pratiche di tipo organizzativo finalizzate a valorizzare lo strumento dell'assemblea anche attraverso, ad esempio, l'utilizzo di piattaforme online. Sempre nell'ambito delle agibilità sindacali è da evidenziare la costituzione di un

Coordinamento Nazionale RSA/RSU. Questo organo è composto da 9 membri (3 delegati per ciascuna organizzazione sindacale firmataria). Infine, per concludere la parte dell'accordo dedicata alle relazioni sindacali, l'intesa disciplina la modalità di elezione degli RLS e pone delle deroghe alla normativa del decreto legislativo 81/2008 in materia di riposo tra un turno smontante e montante, in caso di assenze non previste dell'addetto programmato in turno, comunicata nelle 24 ore precedenti e in caso di cambi turno richiesti dal lavoratore. Le ore di riposo non effettuate saranno oggetto di recupero entro le 48 ore successive.

**4.3. Accordo Carel Industries (8 marzo 2022).** L'obiettivo di rafforzare il sistema di relazioni industriali all'interno dell'azienda Carel Industries si traduce innanzitutto nell'istituzione di incontri trimestrali sull'andamento economico e occupazionale dell'azienda. Oltre a questi momenti di confronto, è importante sottolineare come il presente accordo dedichi ampio spazio alla formazione anche nella sua parte obbligatoria, non attraverso l'istituzione di una commissione tecnica bilaterale dedicata, bensì mediante la possibilità per l'RSU di richiedere incontri in cui proporre interventi formativi indirizzati alla popolazione aziendale. La parte più innovativa dell'accordo Carel Industries, tuttavia, riguarda la creazione di un sistema di confronto su base settimanale relativo all'analisi dei c.d. *Near miss* e delle *Unsafe conditions*, a cui si affianca una serie di incontri trimestrali, in cui valutare le azioni in materia implementate sul medio periodo. È previsto, inoltre, che queste occasioni di dialogo possano essere funzionali all'organizzazione di break formativi in tema di sicurezza.

**4.4. Accordo Hitachi Energy (7 giugno 2022).** La parte obbligatoria dell'accordo Hitachi Energy ribadisce l'importanza dei confronti a livello di sito, introducendo, allo stesso tempo, un incontro annuale, di carattere informativo, relativo all'andamento e

alla politica industriale del Gruppo. In coerenza con la riforma dell'inquadramento del CCNL Metalmeccanici del 5 febbraio 2021, le Parti istituiscono poi specifiche commissioni paritetiche, a livello di stabilimento, con l'obiettivo di effettuare un approfondimento inquadramentale sulla base delle declaratorie e dei criteri di professionalità enunciati dall'ultimo rinnovo del contratto nazionale, con la possibilità di provvedere a eventuali adattamenti anche attraverso la creazione di sistemi di bilancio delle competenze dei lavoratori. L'istituzione di queste commissioni va letta in parallelo rispetto alla volontà delle Parti di impegnarsi a un esame delle esigenze formative dei lavoratori, al fine di individuare congiuntamente specifici percorsi finalizzati ad accrescerne le competenze, anche in materia di sicurezza, come testimonia l'impegno all'organizzazione di una sessione annuale di sensibilizzazione su temi HSE.

**4.5. Accordo Gruppo Hera (20 settembre 2022)** Le parti sottoscrittrici del Gruppo Hera sottolineano l'importanza di consolidare le modalità di coinvolgimento diretto e attivo dei lavoratori non solo nei processi di innovazione e miglioramento delle prestazioni aziendali, ma anche nel miglioramento della propria qualità della vita privata e professionale: a tal fine, sono istituiti il Comitato per la partecipazione e i Gruppi di Lavoro Paritetici. Notevole la previsione secondo la quale, per migliorare l'efficacia dei gruppi menzionati, si prevede sul piano operativo l'introduzione di una formazione ad hoc per i membri delle RSU che vi partecipano. Inoltre, alla luce dell'esito positivo delle attività del Comitato Aziendale Covid-19 nel corso della fase emergenziale, si è deciso di fare tesoro dei punti di forza di tale esperienza, rendendo operativo per il periodo di vigenza dell'accordo un Comitato Sicurezza, ossia un nuovo luogo di confronto stabile e trasversale tra azienda e RLSA, RSU e i vari servizi aziendali di volta in volta coinvolti.

**4.6. Accordo Burgo Group (27 settembre 2022).** L'accordo siglato dal Gruppo Burgo, leader nel settore della carta e del cartone, offre numerosi ed originali spunti che qualificano le relazioni industriali in un'ottica fortemente partecipativa. Esso è composto da cinque capitoli, ognuno contenente strumenti o procedure utili al consolidamento delle relazioni sindacali. Il ruolo di stampo apicale in questo contesto è riconosciuto all'Esecutivo di Gruppo, organismo a cui partecipano congiuntamente i rappresentanti individuati dall'Azienda e i rappresentanti nominati dalle Organizzazioni Sindacali firmatarie del CCNL di settore al quale è affidato potere decisionale, attuato mediante l'attività negoziale e di consultazione, su tutti i temi normativi e/o retributivi comuni alla gran parte dei lavoratori del Gruppo. Rispetto alla lunga lista che viene proposta, si segnala nello specifico la possibilità per l'Esecutivo di incidere anche sulla gestione dei piani industriali e di ristrutturazione e di riorganizzazione del lavoro, nonché sull'applicazione omogenea degli inquadramenti sulla base delle declaratorie contrattuali, argomenti, tradizionalmente di gestione esclusivamente aziendale. All'Esecutivo possono essere affiancate apposite commissioni paritetiche, istituite previa decisione della direzione aziendale e delle organizzazioni sindacali, che hanno il compito di analizzare e redigere pareri su temi di particolare interesse che riguardano l'intera dimensione aziendale: l'Esecutivo in sessione plenaria interviene così sulle proposte tecniche elaborate dalle commissioni, attraverso un complesso sistema di determinazione di pesi e di maggioranza. La deliberazione con voto favorevole o contrario avviene infatti secondo criteri che considerano: il peso assegnato ad ogni stabilimento/sede; il numero dei dipendenti e il numero degli iscritti al sindacato; il numero dei componenti R.S.U. all'interno dell'Esecutivo; il raggiungimento di un quorum di maggioranza. Un ulteriore capitolo dell'accordo è invece dedicato al sistema di informazione. Fermo restando le previsioni dell'articolo 7 del CCNL di settore e dei precedenti Accordi aziendali, viene confermata la presenza di incontri, a cadenza annuale, in cui l'azienda fornirà all'Esecutivo di Gruppo



informazioni circa la situazione del settore, l'andamento economico dell'impresa, le prospettive di mercato, il livello occupazionale e dell'organizzazione del lavoro (per il Gruppo e per lo Stabilimento) e le iniziative di formazione. Particolare attenzione viene poi riservata al livello di contrattazione locale (riferita allo stabilimento/sede), dove il primo interlocutore negoziale è individuato nella R.S.U. Di fatto, mentre il complesso sistema di agibilità sindacale rinvia espressamente a disposizioni normative preesistenti, per quanto attiene sia alla composizione numerica della rappresentanza sindacale sia al monte ore annuo dei permessi sindacali viene adottata una "condizione di miglior favore" rispetto alle norme e agli accordi interconfederali regolanti la materia. In tal senso, l'elemento di originalità è rappresentato dalla possibilità per alcuni iscritti, individuati dal sindacato stesso, di fruire di ore di permesso retribuite aggiuntive per la partecipazione ad incontri e sessioni di formazione promossi dalle OO.SS. su tematiche di natura giuridica, contrattuale, sindacale e congressuale. In aggiunta al descritto quadro di forte impronta collaborativa e complice la posizione di rilievo internazionale che il Gruppo occupa, le Parti, riferendosi all'articolo 5 del CCNL di settore vigente, richiamano l'importanza anche del Comitato aziendale europeo, definito come uno strumento partecipativo volto allo scambio informativo, ad agevolare le iniziative comuni e ad evitare controversie a seconda del Paese in cui opera l'azienda. Il capitolo finale dell'accordo indica infine le procedure da osservare per il "raffreddamento dei conflitti". Ad integrazione di quanto stabilito dall'articolo 2b del CCNL, si prevede che, durante l'arco temporale di 20 giorni (eventualmente prorogabili) in cui le iniziative conflittuali vengono congelate, le Parti che hanno manifestato dissenso devono attivarsi con tutti i mezzi disponibili per addivenire ad una soluzione positiva della vertenza. Se così non fosse, vengono previste delle sanzioni ulteriori rispetto a quanto previsto dal CCNL di settore: se a violare la clausola di salvaguardia è la parte sindacale, si determina l'azzeramento del monte ore annuo di permessi sindacali per un periodo di 12 mesi.

Specularmente, se il mancato rispetto delle regole è imputabile all'azienda, si realizza un incremento di pari entità del medesimo monte ore con riguardo allo stesso periodo temporale.

**4.7. Accordo Pastificio Rana S.p.A. (24 ottobre 2022).** Tra i punti chiave del primo accordo aziendale siglato da Pastificio Rana S.p.A., occorre innanzitutto rilevare che le Parti, in virtù dei comuni obiettivi prefissati, hanno inteso valorizzare le relazioni industriali mediante l'istituzione e regolamentazione del Coordinamento Nazionale delle RSU di Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-Uil. Si tratta di un importante interlocutore nei confronti dell'Azienda, che dovrà riunirsi almeno due volte all'anno per la discussione di importanti tematiche quali gli andamenti, gli investimenti e le prospettive industriali, commerciali e occupazionali del Gruppo, la formazione e la professionalità della forza lavoro impiegata, nonché argomenti quali l'organizzazione del lavoro, la sicurezza e l'ambiente di lavoro. Il sistema di relazioni industriali del gruppo, inoltre, viene valorizzato non solo mediante l'istituzione del Coordinamento Nazionale delle RSU e il successivo espletamento delle sue funzioni, ma anche attraverso la previsione di incontri mensili che avverranno tra le RSU a livello di ogni sito con la direzione aziendale, così da instaurare un dialogo concreto e continuativo tra le parti.

**4.8. Accordo Fincantieri (27 ottobre 2022)** Per quanto riguarda il sistema di relazioni industriali aziendale, le Parti sottolineano l'importanza di un continuo coinvolgimento dei lavoratori e delle Organizzazioni Sindacali anche attraverso l'individuazione di nuove forme di collaborazione, confronto e condivisione. Pertanto, il modello che si intende continuare a perseguire è caratterizzato dalla partecipazione e dal coinvolgimento di tutti gli attori: l'Azienda, i lavoratori e le Organizzazioni Sindacali. In tale ottica, una delle maggiori novità contenute nell'accordo è l'istituzione

dell'Organismo di Partecipazione costituito dai Coordinatori nazionali di Fim-Cisl, Fiom-Cgil e Uilm-Uil e da tre rappresentanti scelti tra i dipendenti, individuati dalle stesse OO.SS., a cui l'Azienda illustrerà, a valle della riunione dell'Assemblea degli Azionisti di approvazione del Bilancio, i risultati economico finanziari e i contenuti del Bilancio di sostenibilità. Questo, tuttavia, non è l'unico nuovo organismo con una simile struttura previsto dal nuovo accordo Fincantieri: è inoltre da segnalare la costituzione di una Commissione per la Diversità & Inclusione, a livello nazionale, costituita da tre componenti di parte datoriale, tre Coordinatori nazionali di Fim-Cisl, Fiom-Cgil e Uilm-Uil e tre componenti delle RSU delle medesime OO.SS. con lo scopo di approfondire le linee di azione, proporre e valutare congiuntamente nuove iniziative e monitorarne l'andamento in materia di diversità, inclusione e multiculturalità. Sempre in ottica partecipativa, sono infine costituite due commissioni paritetiche, entrambe composte da tre componenti aziendali e tre di parte sindacale, una dedicata al monitoraggio della messa in atto del nuovo sistema di inquadramento professionale di cui all'articolo 10, Sez. IV, Titolo II del CCNL Metalmeccanici del 5 febbraio 2021 e di elaborare valutazioni e proposte in merito ai profili professionali (Commissione paritetica per l'inquadramento) e una con il compito di analizzare, valutare e monitorare l'andamento del welfare aziendale (Commissione Paritetica per il welfare).

**5. Tipologie contrattuali.** Il lavoro temporaneo e/o flessibile costituisce uno degli argomenti più frequentemente negoziati dalla contrattazione aziendale, costituendo lo stesso il livello che consente una maggiore "adattabilità" dei diversi istituti contrattuali alle esigenze dei contesti produttivi di riferimento. Coerentemente a ciò, tra gli accordi stipulati nel corso del 2022 si ritrova spesso una disciplina specifica del lavoro a tempo parziale, del lavoro a tempo determinato e del lavoro stagionale.

**5.1. Accordo Amazon– distribuzione ultimo miglio (16 febbraio 2022).** L'accordo interaziendale qui richiamato fornisce garanzie di stabilizzazione ai lavoratori con contratto a tempo parziale o a tempo determinato impiegati presso le aziende aderenti ad Assoespressi che operano nella distribuzione dell'ultimo miglio per Amazon Italia Transport S.r.l.; in particolare, nell'occasione di nuove assunzioni viene data priorità ai lavoratori con le medesime qualifiche ovvero a quelli cessati da altre aziende che operano nella distribuzione dell'ultimo miglio per Amazon e che abbiano esercitato contrattualmente il diritto di precedenza, nonché ai lavoratori somministrati che abbiano maturato una anzianità di lavoro complessiva di almeno sei mesi. Nel caso, invece, in cui l'azienda si trovi dinanzi ad esigenze di instaurare nuovi rapporti di lavoro a tempo pieno, viene data precedenza a quelli già in forza con contratto part-time, sulla base di una valutazione delle richieste pervenute dagli stessi lavoratori; specularmente, qualora vi fosse la necessità operativa di assumere a tempo indeterminato, l'azienda dovrà valutare le richieste pervenute dai lavoratori già in forza assunti con contratto di lavoro a tempo determinato. Di rilevante importanza risulta, ancora, la procedura in caso di cambio di fornitore (articolo 17): le Parti prevedono che l'impresa uscente debba includere nel contratto di subentro il passaggio diretto di tutti i lavoratori impiegati nello stabilimento da almeno sei mesi continuativi, purché ciò avvenga nel rispetto dell'autonomia organizzativa apicale dell'azienda subentrante e delle innovazioni tecnologiche, informatiche e di automazione intervenute.

**5.2. Accordi Stiga (9 maggio 2022).** In coerenza con le esigenze di flessibilità aziendali dimostrate dall'introduzione, all'interno dell'accordo, di regimi orari flessibili, le parti concordano sulla necessità di utilizzare alcuni strumenti contrattuali dotati delle medesime caratteristiche. In particolare, si fa riferimento ai contratti di part-time verticale, in merito ai quali le parti intervengono aumentando la durata della prestazione da 8 a 9 mesi a tempo pieno

(sia per i contratti vigenti che per i futuri) e inserendo due apposite clausole nei contratti individuali, ossia una clausola “elastica” riguardante il quantum e le modalità di gestione del lavoro straordinario e una seconda “flessibile” che invece conferisce all’impresa la facoltà di variare la collocazione temporale della prestazione del dipendente. Si fa poi riferimento ai contratti di lavoro temporaneo, che vengono differenziati tra non stagionali e stagionali. In relazione ai primi, viene confermata l’attuale disciplina relativa alle percentuali di utilizzo dei rapporti a tempo determinato e/o in somministrazione a tempo determinato. Per quanto riguarda invece i rapporti di lavoro temporaneo stagionali, si tratta del tema oggetto di un apposito accordo di prossimità, sottoscritto dal medesimo Gruppo ai sensi dell’articolo 8, decreto-legge n.138/2011. All’interno di tale intesa, le parti qualificano le attività stagionali come quelle che si collocano in un preciso arco temporale (tra il 16 ottobre e il 15 giugno, stabilito previo accordo con le RSU anticipabile o posticipabile non oltre i 30 giorni, nei limiti di una durata complessiva di 8 mesi) e che dipendono dalle tipologie di prodotto e mercato. Con riferimento ai rapporti di lavoro a tempo determinato relativi a tali attività stagionali, le parti intervengono in deroga alla disciplina normativa in materia di contratti a termine in merito al limite di durata complessiva, all’apposizione delle causali, al termine di distacco tra un contratto e l’altro nonché ai limiti percentuali previsti dalla contrattazione collettiva e dalla legge (artt. 19 e ss., decreto legislativo n. 81/2015). I contratti a tempo determinato così stipulati, inoltre, sono prorogabili per un massimo di tre mesi in occasione del periodo di stagionalità, in deroga al limite stabilito dalla legge.

**5.3. Accordo Coop Alleanza 3.0 (23 settembre 2022).** All’interno di questo importante accordo del settore della distribuzione cooperativa l’istituto del part-time appare profondamente rivisto, predisponendo l’accordo una disciplina orientata all’accrescimento dell’orario di lavoro per i lavoratori a tempo parziale

tramite l'istituzione di un modello basato sul c.d. "part-time funzionale". In particolare, con il CIA sottoscritto, la Cooperativa si impegna a costruire un modello organizzativo imperniato sul part-time da 24 a 30 ore settimanali, da costruire attraverso un piano di almeno 1250 proposte di incremento orario che l'azienda attuerà nel corso della vigenza contrattuale. Tale piano riguarderà prioritariamente tutti i lavoratori che interessati da rapporti di lavoro part-time "a 800 ore" e "ciclici" e, successivamente, compatibilmente con le esigenze organizzative e produttive, gli altri (dando priorità a quelli con i profili orari più bassi, a quelli con il maggior numero di ore supplementari negli ultimi 24 mesi oppure a coloro che abbiano avuto incrementi temporanei di orario sempre negli ultimi 2 anni). Per questi lavoratori, il part-time funzionale si attiva tramite la sottoscrizione di un patto da parte del lavoratore della durata di 12 mesi (prorogabile tacitamente di anno in anno), che prevede l'adesione alle clausole elastiche unitamente all'incremento della base oraria della durata complessiva su base annua del rapporto in essere, nonché il riconoscimento di una indennità di 120,00 € lordi annuali da corrispondere per quote mensili. L'adesione del lavoratore al patto resta di natura individuale e volontaria, e comporta l'accettazione della variabilità del numero di ore lavorate settimanalmente e della loro collocazione temporale, fermo restando il diritto del lavoratore a recedere in qualsiasi momento ottenendo il ripristino dell'orario di lavoro in essere al momento dell'adesione. Se il recesso dal patto è formalizzato trascorsi 4 anni dalla sua sottoscrizione, al lavoratore è comunque proposto un incremento strutturale dell'orario di lavoro (ossia all'infuori delle clausole elastiche), commisurato all'orario contrattuale antecedente l'adesione al part-time funzionale. Sono proposti, in altri termini, part-time "misti" da 20, 24 e 28 ore medie settimanali in base agli orari di lavoro vigenti all'atto della sottoscrizione del patto individuale ed in ogni caso incrementali rispetto ai contratti originari.

**6. Organizzazione del lavoro e salute e sicurezza.** L'organizzazione del lavoro rappresenta un tema cruciale per quanto concerne la contrattazione al livello aziendale. All'interno della prima parte del presente capitolo è stata fornita una panoramica sulle tendenze relative a specifici ambiti del tema, ossia l'orario di lavoro, anche attraverso una sua declinazione nel contesto dei modelli di lavoro agile (vedi *supra*, § 3.2), e la salute e la sicurezza sul lavoro, analizzata in connessione al tema della sostenibilità ambientale (vedi *supra*, § 3.5). In aggiunta alle best practices relative ai temi menzionati, all'interno della presente sezione sono tuttavia altresì trattate altre materie afferenti all'organizzazione del lavoro, come ad esempio l'introduzione degli strumenti di controllo remoto della prestazione.

**6.1. Accordo Banca Popolare di Puglia e Basilicata (28 gennaio 2022).** L'accordo interviene in materia di salute e sicurezza sul lavoro al fine di promuovere un sensibile miglioramento delle condizioni igienico-sanitarie presenti nell'ambiente di lavoro, con la possibilità di prevedere specifici sopralluoghi da parte di tecnici qualificati appartenenti a organizzazioni pubbliche specializzate, nel caso in cui la Banca non si fosse mobilitata per correggere eventuali problematiche segnalate sul tema. Mediante il coordinamento con le organizzazioni sindacali e i RR.LL.S. sono state poi tipizzate alcune iniziative volte a correggere le situazioni di nocività. Per quanto riguarda i casi di rapina, ad esempio, è stata prevista una visita medica per il lavoratore o la lavoratrice che ne sia stata vittima, così come la disponibilità della Banca a vagliare eventuali richieste di trasferimento avanzate a seguito dell'evento criminoso.

**6.2. Accordo 2iReteGas (27 gennaio 2022).** Il 27 gennaio del 2022 2i ReteGas S.p.a. ha siglato, insieme alle segreterie nazionali di categoria, un accordo di lavoro agile volto a regolare la gestione

dello strumento nella fase post-pandemica. La volontà di implementare il lavoro agile come nuova modalità di organizzazione del lavoro all'interno dell'azienda è innanzitutto evincibile da una delle clausole poste in testa all'accordo, la quale sancisce la possibilità di svolgere lavoro agile per tutta la popolazione aziendale che abbia mansioni con lo stesso compatibili. La necessità di adattare tale strumento alle esigenze dell'azienda è tuttavia rappresentata dal differente numero di giornate svolgibili da remoto da parte dei lavoratori aventi differenti funzioni all'interno dell'Azienda (Staff, Dipartimento, Area). Dal lato del lavoratore, tuttavia, si riconosce una spiccata attenzione alle potenziali esigenze relative alla conciliazione vita-lavoro dei dipendenti: sebbene non siano previste categorie "prioritarie" per l'accesso al lavoro agile, aggiuntive rispetto a quelle individuate dalla legge (articolo 18, comma 3bis, legge n. 81 del 2017), l'accordo tuttavia sancisce come le lavoratrici in gravidanza, i neo-genitori, coloro con necessità sanitarie o di care-giving possano fruire di giornate di lavoro da remoto aggiuntive rispetto a quanto previsto per il resto della popolazione aziendale. L'aderenza con le disposizioni del nuovo Protocollo sul lavoro in modalità agile è poi ravvisabile in molteplici altre clausole contenute all'interno dell'accordo. È possibile menzionare, per esempio, quelle in materia di diritto alla disconnessione, le quali prevedono specifiche fasce orarie, anch'esse calibrate sulla base del reparto aziendale al quale appartengono i lavoratori, durante le quali ad essi non è di norma richiesto né lo svolgimento della prestazione, né la lettura e/o la presa in carico delle comunicazioni aziendali; oppure, l'attenzione dedicata alla salute e alla sicurezza del lavoratore, declinata sia attraverso l'esplicito richiamo al decreto legislativo n. 81/2008 che alle disposizioni in materia di idoneità degli strumenti informatici per lo svolgimento della prestazione; in ultimo, la garanzia della possibilità di fruire dei diritti sindacali anche da parte dei lavoratori agili, tramite strumenti informatici appositamente messi a disposizione da parte dell'azienda. Inoltre, è da menzionare come il principio di parità di trattamento tra lavoratori agili e coloro che



svolgono l'intera prestazione presso i locali aziendali, esteso dal Protocollo del 7 dicembre 2021 anche “ai premi di risultato riconosciuti dalla contrattazione collettiva di secondo livello, e alle stesse opportunità rispetto ai percorsi di carriera, di iniziative formative e di ogni altra opportunità di specializzazione e progressione della propria professionalità, nonché alle stesse forme di welfare aziendale e di benefit previste dalla contrattazione collettiva e dalla bilateralità” sia declinato dall'accordo in esame nel senso di corrispondere anche ai lavoratori agili il buono pasto, in corrispondenza a quanto previsto dalla contrattazione aziendale vigente in azienda.

**6.3. Accordo Ferretti (1° febbraio 2022).** L'accordo Ferretti declina il tema dell'organizzazione del lavoro in particolare attraverso il ricorso alle esternalizzazioni. Seppur si occupi di un business fortemente incentivato all'utilizzo di queste forme di contratto, l'Azienda si impegna a ridurre il numero, auspicando di incentivare nei prossimi tre anni un aumento di assunzioni con contratti di lavoro a tempo indeterminato, attraverso i quali favorire la staffetta generazionale e promuovere l'ingresso di donne e giovani, riducendo contestualmente i carichi di lavoro del personale in uscita. Le intenzioni manifestate riguardano poi anche la possibilità di prevedere per questi lavoratori corsi formativi basati su know how aziendale per renderli maggiormente competitivi. Tra i temi centrali disciplinati dall'accordo rientra anche quello della salute e sicurezza nel luogo di lavoro, sempre, tuttavia, in una prospettiva di intenti e sforzi condivisi, formalizzati in incontri periodici almeno semestrali. Il coinvolgimento di rappresentanti aziendali, RLS e RSU è previsto, infatti, attraverso la promozione di campagne di sensibilizzazione rivolte ai lavoratori e analisi periodiche dei sistemi di sicurezza. Con lo scopo di fornire tutti gli strumenti necessari ad espletare al meglio il proprio compito, le parti concordano di estendere di ulteriori 24 ore, rispetto a quelle previsti dal CCNL, i permessi garantiti agli RLS per

aggiornamenti e coordinamenti con le RSU sulla sicurezza. Una corretta formazione e informazione sul tema è condizione essenziale per muoversi all'interno dei cantieri e pertanto viene resa fruibile e comprensibile a tutti.

**6.4. Accordo Vera (11 febbraio 2022).** Il modello organizzativo di Vera S.r.l. appare esplicitamente volto a coniugare esigenze di flessibilità organizzativa con nuove opportunità di professionalizzazione. In questo senso, è affermato che il singolo punto vendita deve essere inteso come un “laboratorio” in grado di valorizzare la qualità del prodotto e la formazione delle risorse umane, oltre che la polifunzionalità dei lavoratori. Per quanto riguarda l'organizzazione dell'orario di lavoro, si prevede: di implementare delle turnazioni sulla base di almeno 2 settimane, da comunicarsi con un anticipo di una settimana; di introdurre la disciplina del conto ore, le cui modifiche e adattamenti sono affidate al livello territoriale; di chiarire che l'orario di lavoro normale è di 40 ore settimanali distribuite su 6 giorni, pianificate con cadenza quindicinale; che i riposi previsti dal CCNL sono fruiti consecutivamente al giorno di riposo, e che i cambi turno sono possibili nel rispetto della normativa sulla sicurezza e a parità di mansioni. Inoltre, si prevede una durata minima di 15 minuti per quanto riguarda la fruizione del lavoro straordinario, preventivamente autorizzata dal responsabile.

**6.5. Accordo Nestlé (18 marzo 2022).** L'accordo che introduce il lavoro agile in Nestlé ne individua tre caratteristiche principali, che contribuiscono peraltro a coniarne l'insolito nome di “FAB Working”: flessibile (adeguato alle necessità dei lavoratori), adattabile (sempre adeguabile alle esigenze del momento) e bilanciato (che preveda sia presenza in ufficio che da remoto). L'adesione al FAB Working è volontaria e subordinata alla sottoscrizione di un “accordo individuale” a tempo indeterminato, e una delle sue

finalità principali è quella di favorire la continuità occupazionale dei lavoratori in condizioni di fragilità o di disabilità. In merito all'orario di lavoro, il FAB Working non prevede modifiche, in quanto la prestazione da remoto è caratterizzata dalla gestione autonoma dell'orario, dietro garanzia del lavoratore che l'efficienza lavorativa della prestazione sia pari a quella normalmente assicurata in sede e che sia possibile essere contattato in via telematica o telefonica. Viene garantito al lavoratore il "diritto alla disconnessione" dai propri dispositivi tramite disattivazione al termine del proprio orario di lavoro, durante le pause fisiologiche e per il pranzo. A questo fine, salvo urgenze, si prevede di non poter fissare riunioni prima delle 9.00, dopo le 18.00 e di garantire almeno 45 minuti di pausa pranzo tra le 12.30 e le 14.00. L'azienda si impegna a fornire al lavoratore un "Kit FAB Working" (monitor, computer, tastiera e mouse), un voucher per l'acquisto di una sedia ergonomica o di altre attrezzature da ufficio ogni 5 anni del valore di 100€ ed una convenzione a prezzi agevolati per l'acquisto di ulteriori arredi. In merito alla formazione, ai lavoratori in FAB Working viene garantito non solo l'inserimento nei normali percorsi di formazione e sviluppo professionale ma anche percorsi formativi specifici dedicati al lavoro agile, ad esempio, in tema di salute e sicurezza, competenze digitali, gestione di riunioni ibride. È inoltre da sottolineare che, grazie all'attenzione posta ai diritti sindacali (ad esempio di assemblea o di voto per il rinnovo RSU) in via telematica, esplicitata attraverso l'indicazione nel testo del "diritto individuale alla partecipazione e informazione in ambito di attività elettorali", le parti non hanno escluso una possibile evoluzione verso l'utilizzo di certificate piattaforme digitali c.d. "e-voting", per garantire al contempo la segretezza del voto e una nuova procedura del rinnovo della RSU più idonea alle nuove modalità operative del FAB Working. Infine, è previsto con cadenza annuale che la Commissione Bilaterale Centrale, costituita in occasione dell'accordo aziendale di Gruppo, illustri, in sede di Coordinamento, l'andamento del FAB Working, anche al fine di proporre eventuali modifiche e aggiornamenti della disciplina

definita nell'attuale intesa.

**6.6. Accordo Banca Ifis (18 marzo 2022).** Il sistema di flessibilità oraria in entrata e in uscita dal luogo di lavoro presente all'interno dell'accordo in oggetto è strutturato attraverso diverse modalità, che incidono su differenti fasi della giornata di lavoro. È infatti riconosciuta la possibilità a ciascun lavoratore di anticipare fino ad un'ora l'ingresso in azienda e di posticipare fino ad un'ora e mezza l'uscita, rispetto all'orario standard previsto dal contratto, ossia 9.00/13.00 – 14.00/17.30, ferma la prestazione lavorativa giornaliera di 7,5 ore. La fascia di flessibilità "estesa", così come richiesta dal lavoratore, va concordata con il Responsabile diretto della unità operativa di appartenenza, il cui compito è di stilare una pianificazione mensile, che tenga conto delle istanze di tutti i dipendenti. La pianificazione può poi essere modificata di comune accordo tra il Responsabile e il Dipendente; quest'ultimo, in particolare, ha la facoltà di anticipare ulteriormente di 30 minuti l'orario di ingresso, sempre nel rispetto dell'orario standard, e di fruire per un solo giorno a settimana di una flessibilità in uscita tale da poter limitare la propria prestazione lavorativa giornaliera a non meno di 5 ore, per poi recuperare la differenza, rispetto alle 7,5 previste da contratto, nell'arco della stessa settimana. Il Responsabile invece, qualora esigenze tecnico-organizzative o produttive aziendali lo richiedano, potrà richiedere la presenza in servizio (anche da remoto) dei propri lavoratori in flessibilità, nella fascia di orario standard, con almeno un giorno di preavviso. L'accordo stabilisce inoltre alcune deroghe al predetto sistema di flessibilità oraria: i turnisti e gli addetti ai call center ne sono totalmente esclusi, mentre i lavoratori part-time potranno usufruire unicamente di una elasticità di 15 minuti in ingresso. Ulteriori deroghe sono previste nelle giornate semifestive, in cui il dipendente dovrà rispettare l'orario standard giornaliero, seppur relativo solo al mattino, e in caso di missione/servizio che si protragga per l'intera giornata. Vi è poi possibilità di revoca, nel caso in cui il

cambio di mansione o di unità organizzativa dovesse risultare incompatibile con l'applicazione della flessibilità oraria.

**6.7. *Accordo Hitachi Energy (7 giugno 2022)*.** L'accordo Hitachi declina il concetto di "flessibilità organizzativa" come ampiezza di turnazioni attivabili a fronte di esigenze gestionali e produttive, il quale rappresenta il vero e proprio nucleo di questo contratto di secondo livello. Esso, infatti, introduce nuovi modelli di orario di lavoro la cui attivazione segue a un aumento o a una contrazione dei volumi di produzione. Nel primo caso, questi nuovi sistemi orari si traducono in un aumento dei turni settimanali fino ad arrivare al ciclo continuo, circostanza a cui corrispondono nuove indennità. In caso di una contrazione della produzione, invece, la riduzione dell'orario di lavoro è effettuata attraverso la fruizione della quota di PAR utilizzabile per le chiusure collettive, nelle modalità previste dal CCNL.

**6.8. *Accordo Toyota MHMI (13 giugno 2022)*.** L'accordo conferma l'infrastruttura relativa all'orario di lavoro definita con l'accordo del 25 ottobre 2021, il quale ha previsto diversi modelli orari con conseguenti maggiorazioni retributive. Il primo è costituito da due turni di 7 ore (retribuiti, senza assorbimento dei PAR e a totale carico dell'azienda, come turni di 8 ore), il secondo, denominato "orario di lavoro sfalsato", il quale si differenzia rispetto all'orario di lavoro ordinario ed è collocato nella finestra oraria dalle 7.00 alle 18.00, ed infine il "turno promiscuo", caratterizzato da un orario a turni, anche non alternati con inizio e fine nelle fasce orarie comprese tra l'inizio/fine dell'orario sfalsato e l'inizio/fine del turno. Tra gli elementi di novità si rileva un nuovo istituto contrattuale denominato "gestione flessibile delle variazioni produttive", nato per rispondere alle necessità di riduzione o incremento dell'orario di lavoro legato a temporanee variazioni in positivo o negativo dei carichi di lavoro. Fermo restando il

normale orario di lavoro (40 ore settimanali), l'istituto prevede che per le ore prestate "in supero", il dipendente accumuli un apposito "monte ore flex" e goda di una maggiorazione retributiva pari al 50% per le ore prestate dal lunedì al venerdì e del 75% per le ore prestate al sabato. In caso di riduzione dell'orario invece, la Società si impegna a garantire la relativa retribuzione ordinaria, addebitando – per eventuale e futura compensazione – le relative ore nell'apposito "monte ore flex". Le ore di "gestione flessibile delle variazioni produttive" possono essere richieste nella misura massima di 25 ore annue, diversamente da quanto previsto dal CCNL di settore; ulteriori necessità devono essere preventivamente concordate con la RSU aziendale.

**6.9. Accordo Linde (25 luglio 2022).** Nel regolare il lavoro agile, le parti dell'accordo Linde specificano innanzitutto che la prestazione lavorativa possa essere svolta in modalità agile per un massimo di due giorni a settimana (con la possibilità di aggiungere una ulteriore giornata nel corso di ogni mese). A conferma del ruolo secondario che viene affidato al lavoro da remoto rispetto al lavoro in presenza, vi è inoltre la necessità di pianificare con largo anticipo le giornate nelle quali il lavoratore svolge la prestazione con tale modalità nonché verificare preventivamente la compatibilità della mansione del dipendente con il lavoro da remoto. Le giornate di lavoro da remoto possono aumentare a fronte di una espressa richiesta del dipendente, che può essere presentata tramite le RSU o l'organizzazione sindacale a cui aderisce, in caso di situazioni di fragilità o esigenze assistenziali in ambito familiare. Possono essere concessi fino a 3 giorni a settimana di "smart working" in caso di gravidanza o di genitorialità (fino a 6 anni di vita del figlio); negli altri casi di fragilità che rappresentino un limite al raggiungimento delle sedi aziendali o allo svolgimento della prestazione lavorativa all'interno delle stesse, il numero delle giornate lavorabili da remoto è deciso caso per caso. In merito all'orario di lavoro dei lavoratori agili si riscontra nell'accordo una limitata

flessibilità. Esso, infatti, sancisce l'obbligo per il lavoratore agile di svolgere la propria prestazione all'interno della fascia oraria che va dalle 7:30 alle 18:30 e comunque nell'ambito dell'orario di servizio della funzione di appartenenza. Si specifica inoltre che l'attività lavorativa deve iniziare non oltre le 9:30 e che la pausa pranzo si svolge indicativamente tra le 12:00 e le 14:00. L'accordo prevede poi che per i dipendenti che svolgono attività di servizio, o comunque connotate dal carattere di indifferibilità, tali orari possono subire rimodulazioni o specificazioni, in quanto il mancato rispetto degli stessi potrebbe comportare nocimento in termini di responsabilità contrattuale della Società. Viene garantito anche il diritto alla disconnessione tra le 18:30 e le 7:30, nella pausa pranzo e comunque oltre l'orario di lavoro giornaliero. Quanto poi al luogo di lavoro, si precisa che il lavoratore deve individuare un luogo idoneo che consenta il pieno svolgimento dell'attività lavorativa in condizioni di sicurezza e di riservatezza, anche in relazione ai dati aziendali. Si specifica, a questo proposito, che il dipendente deve adottare ogni accorgimento utile alla tutela dei mezzi, dei dispositivi e dei dati aziendali e che è vietato svolgere attività di lavoro agile in luoghi pubblici o aperti al pubblico e all'estero: sono tuttavia ammessi spazi di co-working qualora presentino sufficienti condizioni di riservatezza.

**6.10. Accordo Mastrotto (4 agosto 2022).** L'accordo Mastrotto ha l'obiettivo di favorire la flessibilità organizzativa sia come risposta alle esigenze tecnico-organizzative aziendali ed ai picchi produttivi conseguenti alla variabilità della domanda, sia al fine di favorire le esigenze di conciliazione lavorativa e personale dei collaboratori. In particolare, viene previsto che da settembre 2022 si procede in via sperimentale alla flessibilità d'orario e all'attivazione del "Conto Ore flessibilità individuale". In coerenza con quanto previsto dall'Art. 31 a2) del vigente CCNL del settore conciario, sarà dunque possibile pianificare, previa comunicazione alle organizzazioni sindacali, e al fine di fare fronte a repentini

picchi produttivi, la c.d. “flessibilità in supero”, caratterizzata dalla previsione di settimane con un orario normale superiore alle 40 ore settimanali previste dal contratto nazionale, compensate da successive settimane con orario inferiore. In tal senso, le parti convengono di fissare sperimentalmente un monte annuo di 104 ore, aumentando le percentuali di maggiorazione retributiva (del 15% dal lunedì al venerdì e del 25% il sabato) rispetto al CCNL. La flessibilità oraria viene altresì declinata a vantaggio dei lavoratori, nell’ottica di favorire la loro work-life balance: a questo proposito, infatti, l’azienda introduce per la fascia impiegatizia fasce di flessibilità di orario in entrata e uscita dal lavoro, nonché la possibilità di ridurre la durata della pausa pranzo a 30 minuti.

#### ***6.11. Accordo Santander Consumer Bank (8 settembre 2022).***

L’accordo in oggetto ricopre il ruolo di “apri pista” per le imprese del nostro Paese nell’adozione di sistemi di Data Loss Prevention, volti a proteggere il prezioso patrimonio informativo in conformità con le disposizioni del GDPR (regolamento europeo n. 679/2016). La Santander Consumer Bank ha infatti deciso di introdurre ed implementare il sistema di controllo di DLP per prevenire, monitorare e bloccare l’eventuale esfiltrazione non autorizzata di dati aziendali, ivi inclusi i dati personali dei propri clienti, dipendenti e, in generale, di terze parti, tramite un sistema di “alert” in grado di riconoscere un potenziale rischio di perdita di dati. Nel caso in cui il sistema abbia innescato un “alert” a seguito di una operazione svolta da un utente, quest’ultimo sarà tenuto a fornire prontamente spiegazioni al proprio Responsabile. La finalità perseguita dalle Parti con l’adozione di tale sistema sia proprio quella di monitorare e controllare i canali browser web, posta elettronica, endpoint (pc, stampanti, smartphone), dispositivi di archiviazione e Cloud per ragioni di sicurezza del lavoro e di tutela del patrimonio informatico e informativo aziendale previste dall’articolo 4, comma 1, Stat. lav. Di particolare rilievo, peraltro, è la comune decisione delle parti di indicare nell’accordo che il



sistema di DLP non comporta, ovviamente, alcuna forma di controllo a distanza e\o monitoraggio dell'attività lavorativa e che, in deroga a quanto previsto dal comma 3 dell'articolo 4 Stat. Lav., i dati registrati dal sistema non sono utilizzabili ai fini della valutazione professionale dei lavoratori, né per l'adozione di provvedimenti disciplinari nei loro confronti, a meno che dagli accertamenti risulti un comportamento doloso o gravemente colposo o adottato in violazione di specifiche normative regolamentari, contrattuali e\o di legge. L'accordo prevede, inoltre, l'impegno per la Banca ad informare i lavoratori in ordine al sistema di DLP e al suo funzionamento, consegnando agli stessi una specifica informativa sul trattamento dei dati personali redatta in conformità a quanto previsto dall'articolo 13 del GDPR, nonché tramite adeguate comunicazioni di sensibilizzazione sui temi afferenti alla corretta gestione delle informazioni processate dalla Banca. Infine, le Parti si impegnano a svolgere, con cadenza annuale, un incontro di verifica per valutare gli effetti della applicazione del sistema e dell'evoluzione normativa.

**6.12. Accordo Al maviva (14 dicembre 2022).** Tra i diversi elementi contenuti all'interno del contratto aziendale Al maviva si segnalano la regolamentazione dell'orario di lavoro e la significativa della fruizione dei permessi annui retribuiti – considerando come se ne consenta la fruizione senza autorizzazione nel caso in cui la loro durata sia inferiore a 60 minuti. Per quanto riguarda le ferie, il testo agevola i lavoratori nell'applicazione dell'istituto della banca ore, prevedendo il deposito di tutte le ore di lavoro straordinario effettuate durante l'anno, ma anche per giornate singole prestate nell'arco del mese. Con particolare, ma non esclusivo, riferimento al personale non turnista, le parti includono anche un'importante elasticità in ingresso. L'accordo infine interviene sull'istituto della reperibilità e aumenta le indennità di turno, a testimonianza dell'obiettivo di aumentare la copertura oraria e, dunque, la riserva di flessibilità attivabile da parte dell'azienda.

**7. Politiche attive, formazione, riqualificazione professionale.** Come anticipato all'interno della precedente sezione (vedi *supra*, § 3.6), buona parte della contrattazione aziendale stipulata nel corso del 2022 contiene previsioni inerenti al tema della formazione, inteso in senso ampio come novero di strumenti volti ad incrementare la professionalità e le competenze dei lavoratori. Le buone pratiche raccolte all'interno del presente paragrafo intendono fornire una panoramica complessiva di tali strumenti, i quali spaziano dall'istituzione di apposite commissioni e gruppi di lavoro specificamente dedicati al tema, alla modifica dei sistemi di inquadramento, agli investimenti sulla formazione professionale nonché alla regolazione dell'apprendistato.

**7.1. Accordo FAR (28 febbraio 2022).** Un punto qualificante dell'accordo di FAR S.r.l è rappresentato dall'introduzione di una c.d. "Carta delle competenze e della professionalità", la quale ha l'obiettivo di descrivere il livello professionale raggiunto da ogni lavoratore, il suo percorso formativo, i corsi frequentati, le mansioni svolte e quelle eventualmente di sua competenza in base all'esperienza maturata. Tale documento sarà consegnato, su richiesta, ai lavoratori interessati. Inoltre, l'accordo prevede l'attivazione di una commissione bilaterale con l'obiettivo di stimolare un coinvolgimento attivo e collaborativo delle parti sul tema del reticolo professionale, dei relativi inquadramenti e degli eventuali passaggi di livello.

**7.2. Accordo Terna (9 maggio 2022).** Le parti sottoscrittrici dell'accordo Terna provvedono, tra gli altri elementi, a modificare l'inquadramento di alcune figure professionali. Infatti, in occasione della verifica del funzionamento relativo al modello multi-skill presente in azienda (un piano formativo risalente al 2018, avente l'obiettivo di sviluppare figure professionali operative dotate di competenze variegata e composto da due corsi, ognuno dei quali è articolato in cinque moduli di carattere teorico-pratico e

un modulo on the job strutturato con supervisione del coordinatore team tecnico) si è proceduto a stabilire che i lavoratori che ricoprono la posizione di Specialista manutenzione stazioni con compiti di coordinamento passino dalla categoria B1s a quella BS. Inoltre, alla nuova categoria BS viene abbinata la qualifica di “Coordinatore Stazioni”.

**7.3. Accordo Mastrotto (4 agosto 2022).** Uno dei principali elementi di novità all'interno dell'accordo in oggetto è rappresentato proprio dal ruolo della formazione. L'azienda, ribadendo la centralità della persona quale risorsa chiave per il proprio sviluppo, si è resa disponibile a creare un gruppo di lavoro sperimentale composto dalla Direzione risorse umane e dalle organizzazioni sindacali territoriali firmatarie e RSU aziendali (se presenti) con lo scopo di analizzare, condividere e sviluppare soluzioni in grado di favorire il reperimento e l'inserimento di personale qualificato attraverso specifici percorsi formativi. A dimostrazione del ruolo da pivot che la formazione gioca all'interno dell'organizzazione aziendale, si concorda inoltre la verifica delle competenze interne all'azienda, la conseguente individuazione dei fabbisogni formativi e la successiva condivisione con i sindacati territoriali dei piani formativi creati da parte del gruppo di lavoro sperimentale.

**7.4. Accordo Enel (19 settembre 2022).** Le Parti sottoscrittrici dell'accordo in oggetto hanno voluto completare l'opera di regolamentazione dell'apprendistato in ogni sua tipologia, completando l'opera iniziata con l'accordo stipulato in data 10 maggio 2021 riguardante l'apprendistato di terzo livello e l'apprendistato professionalizzante per giovani in possesso di laurea triennale o Diploma ITS, e rinnovando i contenuti del precedente Accordo Sindacale Quadro in materia di apprendistato stipulato nel 2014. La prima parte dell'accordo in oggetto riguarda l'apprendistato di primo livello e si rivolge agli studenti del 4° o 5° anno degli istituti

tecnici che abbiano compiuto 16 anni, ammessi per la prima volta a frequentare il 4° anno. Gli istituti tecnici d'istruzione secondaria superiore presi in considerazione per l'attivazione di percorsi di apprendistato sono quelli che offrono i seguenti indirizzi di studio: elettrotecnica, elettronica, elettromeccanico, meccanico, mecatronica ed energia, chimico, termotecnica. La durata prevista del periodo di apprendistato è di 23 mesi e copre le ultime due annualità del ciclo scolastico quinquennale. Il termine del periodo di apprendistato è fissato entro il mese di luglio e comunque «non oltre il giorno successivo alla pubblicazione dei risultati» dell'esame di maturità del quinto anno. Un primo elemento di novità rispetto all'accordo del 2014 riguarda l'inquadramento contrattuale dell'apprendista. Nel nuovo CCNL di riferimento è stato rimosso, a partire da ottobre 2022, il riferimento al livello contrattuale C2, che nell'accordo del 13 febbraio 2014 costituiva il livello di inquadramento previsto per l'inserimento in apprendistato duale di 1° livello; i nuovi apprendisti verranno dunque inquadrati direttamente al livello C1, che in base all'articolo 33 del CCNL identifica «i dipendenti ai quali si richiedono capacità conseguibili con un breve tirocinio per eseguire lavori d'ordine di carattere amministrativo o tecnico-manuale». Dal punto di vista retributivo, si assiste ad un interessante incremento rispetto alle previsioni dei precedenti accordi, a partire da gennaio 2023. Per le ore di formazione interna a carico dell'azienda, resta accordata una retribuzione pari al 30% di quella ordinaria, rappresentando un trattamento ben più vantaggioso rispetto alla soglia minima prevista dalla legge del 10%. Sul tema del recesso dal contratto, l'accordo afferma che «costituisce giustificato motivo di recesso il mancato raggiungimento degli obiettivi formativi come attestato dall'istituzione formativa» come previsto dalla norma di legge in tema di licenziamento legittimo degli apprendisti (articolo 42 decreto legislativo n. 81/2015, terzo comma). Le modalità dell'alternanza e l'individuazione dell'orario di lavoro aziendale vengono definite in base a quanto stabilito nel decreto interministeriale 15 ottobre 2015, e alle relative convenzioni con gli istituti tecnici.

Trova menzione nell'accordo anche la figura del Tutor aziendale, definita come «figura in possesso di adeguata e coerente professionalità», obbligatoriamente indicata per ogni apprendista nel piano formativo individuale e che «presiede all'integrazione della formazione e dell'attività didattica con l'attività lavorativa». Grande attenzione è riservata anche al tema della *safety*, prevedendo la definizione di un percorso formativo specifico e «finalizzato a costruire parallelamente al consolidamento delle discipline scolastiche, la conoscenza tecnica necessaria e la consapevolezza comportamentale orientata alla sicurezza nei luoghi di vita e di lavoro, per la tutela della persona, dell'ambiente e del territorio», oltre ad incontri con le Parti sociali per un'opera di sensibilizzazione sul tema della sicurezza. Concluso il percorso di apprendistato di primo livello, l'accordo in oggetto richiama la possibilità di trasformazione del contratto in essere in apprendistato professionalizzante finalizzato al conseguimento di una qualifica ai fini contrattuali. Tale dinamica è attivabile a discrezione dell'azienda, che si riserva di verificare il livello di preparazione raggiunto dall'apprendista. Il nuovo contratto decorre dal mese successivo a quello del conseguimento del diploma superiore ed ha una durata di 13 mesi, tenendo conto che la durata complessiva delle due fasi di apprendistato (duale e professionalizzante) non può superare i 36 mesi come previsto dall'articolo 42 del decreto legislativo n. 81/2015. Attraverso l'apprendistato professionalizzante è possibile ottenere la qualifica corrispondente a mansioni di elettricista di base, corrispondente a livello C1, afferente alle tre aree distribuzione, produzione termoelettrica, produzione idroelettrica. Con l'accordo in questione viene superato così il relativo meccanismo di sottoinquadramento (articolo 42 decreto legislativo n. 81/2015, quinto comma lettera b), previsto dal precedente accordo del 2014. Gli apprendisti di secondo livello in ingresso sono collocati direttamente nel livello di destinazione previsto (C1) con una retribuzione che vede a partire da gennaio 2023 una percentuale del 96% della retribuzione ordinaria lorda. Tale modifica interessa direttamente gli apprendisti che hanno concluso il

contratto di apprendistato di primo livello nel luglio 2022, per i quali l'accordo in questione specifica il passaggio, nel periodo di apprendistato professionalizzante, al nuovo livello C1. Coloro che hanno svolto l'apprendistato di primo livello, nel corso del periodo professionalizzante possono vedersi attribuita la qualifica di PES (persona esperta): in ragione del «grado di professionalità idoneo allo svolgimento di attività operativa anche in autonomia», tale lavoratore viene classificato, in base alla normativa nazionale del Comitato Elettrotecnico Italiano aggiornata al 2021 (Norma CEI 11-27), «Persona con istruzione, conoscenza ed esperienza rilevanti, tali da consentirle di analizzare i rischi e di evitare i pericoli che l'elettricità può creare». Una delle caratteristiche più interessanti dell'accordo è la presenza, al suo interno, di tre schemi di progetto formativo per l'apprendistato professionalizzante, dove viene indicata la qualifica da conseguire al termine del periodo di apprendistato, così come gli obiettivi formativi, le competenze trasversali e di base, i contenuti tecnico-professionali e la metodologia didattica.

**7.5. Accordo Coop Alleanza 3.0 (23 settembre 2022).** L'accordo Coop Alleanza 3.0 dimostra una spiccata attenzione per quanto concerne le tematiche delle politiche attive e della formazione. Innanzitutto, si registra una spiccata valorizzazione dell'apprendistato: infatti, riconoscendo in questo contratto uno strumento utile allo sviluppo di buona occupazione, la Cooperativa s'impegna ad assumere almeno 600 apprendisti nel corso della vigenza contrattuale. Una disciplina favorevole è riconosciuta anche alla materia della formazione professionale, per la quale l'azienda ha previsto un investimento di oltre 3 milioni di euro corrispondente a circa 150 mila ore finalizzate a potenziare le competenze delle risorse specializzate di rete e le attività di accoglimento dei neoassunti. Inoltre, le parti hanno istituito un'apposita Commissione paritetica finalizzata all'analisi dei fabbisogni di competenze all'interno dell'azienda, all'approfondimento e all'integrazione dei

piani formativi annuali predisposti dalla Cooperativa, nonché all'individuazione di pacchetti formativi in caso di ristrutturazioni aziendali e alla definizione di piani formativi per l'accesso a finanziamenti pubblici e privati.

**7.6. *Accordo Fincantieri (27 ottobre 2022).*** Il tema della formazione viene riconosciuto dalle Parti come un fattore strategico per la crescita e lo sviluppo delle dipendenti e per il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Azienda. Per questa ragione, l'accordo Fincantieri implementa attività relative allo svolgimento dei corsi formativi – in particolare: corsi tecnico specialistici, gestionali, per lo sviluppo delle competenze informatiche, per il miglioramento delle conoscenze linguistiche ecc. – e, in ragione dell'importanza dei temi della sicurezza e della tutela ambientale, viene confermato il massimo impegno nello svolgimento delle relative attività formative. Particolare attenzione viene inoltre posta alle attività di qualificazione del personale, attraverso corsi di preparazione al ruolo di supervisore, polivalenza professionale ecc. Con l'obiettivo di accrescere sempre più le competenze professionali dei lavoratori, le Parti condividono poi l'importanza di ricorrere allo strumento del Fondo nuove competenze di cui all'articolo 88 del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, e sue successive modifiche e integrazioni per sviluppare le competenze sulle tematiche di digitalizzazione e transizione ecologica, sempre più centrali nell'evoluzione organizzativa dell'Impresa. Infine, nell'ambito dell'intesa di rinnovo è stata confermata l'importanza della Commissione paritetica per la Formazione a livello nazionale, già prevista nel precedente accordo aziendale risalente al 24 giugno 2016, nell'ambito della quale si analizzano i fabbisogni e vengono definiti i piani formativi che coinvolgono risorse provenienti dalle diverse unità sociali.

**7.7. *Accordo Iseo Serrature (28 ottobre 2022).*** Una parte molto

importante del contratto è dedicata alla formazione dei lavoratori. In questo ambito, le parti confermano innanzitutto il valore strategico della stessa nell'organizzazione aziendale, con la previsione di specifici percorsi formativi, dichiarati come essenziali e prioritari. In primo luogo, verranno infatti favoriti percorsi di riqualificazione e/o di mantenimento professionale mediante attività – anche esterne – seminari, di training in aula e di training “on the job” per tutti i lavoratori con incarichi di supervisione e del middle management, al fine di promuovere un ambiente di lavoro sano, ove tutte le risorse si sentano coinvolte, valorizzate e responsabilizzate al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Vengono poi fissati degli obiettivi di polivalenza e polifunzionalità che permettono ai lavoratori il proprio sviluppo professionale ed il miglioramento personale, intesi come lo sviluppo delle capacità di saper lavorare su linee produttive significativamente differenti tra loro nonché l'abilità di saper svolgere ruoli differenti dal proprio. Infine, viene formalizzato l'impegno all'organizzazione di attività finalizzate all'aggiornamento, perfezionamento e sviluppo di competenze non esclusivamente tecniche ma aventi carattere trasversale, rilevanti sotto il punto di vista della vita quotidiana aziendale, come i temi relativi alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica, la digitalizzazione, la conoscenza dei prodotti aziendali ed il mercato di riferimento nonché l'evoluzione dell'assetto organizzativo interno. Per l'erogazione della formazione “trasversale”, sono dedicate 24 ore pro-capite per ciascun lavoratore.

**8. Welfare e conciliazione.** Analizzando la contrattazione aziendale emanata nel corso del 2022, si nota una conferma del consistente trend degli ultimi anni relativo all'incremento delle misure legate al welfare aziendale e alla conciliazione vita-lavoro, alle quali si aggiungono di recente quelle volte a gestire la tematica della *diversity* tra la popolazione aziendale (vedi *supra*, § 3.4): come dimostrato dalle buone pratiche descritte di seguito, le stesse spaziano da misure di tipo “tradizionale” ad altre maggiormente



innovative e/o migliorative rispetto alle previsioni legislative in materia.

**8.1. Accordo Fincantieri (17 gennaio 2022).** L'accordo Fincantieri rappresenta l'esito di un confronto sindacale (e istituzionale, dato il coinvolgimento del Ministero per le pari opportunità e la famiglia) che, tenendo in considerazione le peculiarità del contesto aziendale di riferimento, ha individuato nell'accesso ai servizi di asilo nido un tema di intervento prioritario. Questa esigenza era emersa da una *survey* condotta nel 2021 che ha offerto suggerimenti utili alla definizione del servizio grazie ad una ampissima partecipazione della popolazione aziendale. Così, già nella piattaforma presentata lo scorso 29 ottobre 2021, i sindacati avevano inserito una precisa richiesta sugli asili nido, considerati come una misura orientata a migliorare il sostegno alla genitorialità e a favorire le pari opportunità specie nel rientro dai periodi di maternità o paternità, ma anche come un'iniziativa con impatti positivi anche sul versante occupazionale, in termini di *attraction* e *retention*, sul clima aziendale, sull'efficienza e sulla qualità della prestazione lavorativa. L'accordo interviene anche su altri aspetti che riguardano la gestione e l'erogazione del servizio. In particolare, la gestione degli asili è affidata a soggetti specializzati in servizi per l'infanzia che garantiscano l'adempimento alle procedure vincolanti indicate in sede di assegnazione della commessa, l'applicazione dei CCNL sottoscritti dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e l'ottemperanza alle disposizioni di legge. Altro punto qualificante è la previsione di una possibile apertura del servizio al territorio. Infatti, qualora le domande presentate dai lavoratori di Fincantieri risultassero inferiori al numero di posti disponibili, l'azienda amplia l'accesso al servizio anche ad altre famiglie del territorio con particolare riferimento a quelle dei lavoratori dell'indotto.

**8.2. Accordo Banca Popolare di Puglia e Basilicata (28 gennaio 2022).** All'interno dell'accordo in esame sono regolati più istituti afferenti alla macroarea del welfare. Oltre alla disciplina dei buoni pasto, estesi a tutto il personale dipendente a tempo pieno, per il valore di 6 euro per ciascun buono, è prevista l'istituzione di una banca del tempo solidale, gestita dalla neoistituita Commissione welfare paritetica permanente, e finalizzata a supportare i lavoratori con particolari esigenze familiari, attraverso la donazione di ferie e permessi da parte dei colleghi. Inoltre, per facilitare il bilanciamento tra la sfera personale e professionale dei lavoratori, le parti hanno deciso di regolamentare l'area della grande mobilità territoriale, prevedendo l'impegno da parte della Banca ad accogliere le richieste di trasferimento già pervenute e fornire un quadro chiaro delle misure a sostegno dei pendolari chiamati a percorrere più di 75 km per recarsi dalla propria abitazione al luogo di lavoro. Con riferimento alle altre misure è stata poi predisposta una regolamentazione apposita per il rischio cassa, la cui indennità, già determinata dalla contrattazione nazionale di settore, è estesa nel suo campo di applicazione soggettivo ad ulteriori dieci dipendenze; risulta inoltre, introdotta una disciplina migliorativa dei permessi retribuiti, oltre alla conferma dell'impegno della Banca, su richiesta del lavoratore, a riconoscere l'anticipo del TFR. È inoltre prevista la creazione di una piattaforma welfare per far confluire le misure economiche compatibili sotto forma di credito (c.d. salvadanaio welfare), che verrà poi regolamentato da un'apposita circolare della Direzione risorse umane.

Ulteriori misure sono intervenute relativamente alla provvidenza dei figli disabili, ad integrazione di quanto già indicato dal CCNL di settore, per il quale si provvede che per ciascun figlio a carico, portatore di grave handicap, la Banca corrisponda un contributo pari a 5.000 euro lordi annui per l'intera vita lavorativa. Sono altresì state apportate modifiche ed integrazioni alle previsioni del CCNL in materia di borse di studio, nell'ottica di un ampliamento della platea dei destinatari e di un incremento degli importi.

**8.3. Accordo Vera (11 febbraio 2022).** L'accordo Vera include una sezione dedicata alla conciliazione vita-lavoro e al sostegno di situazioni di fragilità all'interno della popolazione aziendale. Innanzitutto, le parti si impegnano genericamente a valutare entro il 2022 l'inserimento di sistemi orari flessibili capaci di rispondere a particolari esigenze del personale, come ad esempio l'istituto della banca ore solidale, predisponendo delle specifiche linee guida per il suo utilizzo. Tale istituto è inteso come sostegno a particolari situazioni di fragilità quali la necessità di usufruire di terapie salvavita o di assistere familiari in situazioni simili, e, come registrato in molti casi, l'azienda si impegna ad incrementare il monte ore creato dall'azione solidale dei colleghi secondo una modalità di calcolo definita da un accordo a latere. Infine, l'intesa introduce alcuni trattamenti migliorativi in merito ad alcuni istituti di welfare. Nello specifico, l'azienda si impegna a comunicare con 15 giorni di anticipo l'imminente esaurimento del periodo di compenso, a riconoscere ad ogni genitore il diritto ad astenersi dal lavoro senza retribuzione per 5 giorni all'anno per episodi legati alla malattia di ciascun figlio, ad erogare fino al 70% di anticipo del TFR al compimento del settimo anno di anzianità anche nel caso di separazione dal coniuge, spese pre-adoptive, danneggiamento della propria abitazione, spese funebri e cura di animali domestici. Infine, viene disciplinato nel dettaglio l'utilizzo del buono pasto.

**8.4. Accordo Nestlé (18 marzo 2022)** All'interno dell'accordo in esame, viene istituito un congedo retribuito (c.d. "Nestlé Baby Leave") riservato al lavoratore padre o al "caregiver secondario" (ad esempio un genitore biologico o adottivo) in forza all'azienda a tempo indeterminato o con un contratto a tempo determinato superiore a 9 mesi. Tale congedo consta di 12 settimane consecutive retribuite, da fruire entro 6 mesi dalla data di nascita o di azione ed entro l'eventuale limite di durata del contratto di lavoro.

L'istituto contrattuale nasce dall'accordo aziendale sottoscritto il 23 luglio 2018, che già aveva elevato a 4 giorni il permesso

retribuito concesso al lavoratore padre in occasione della nascita del figlio istituendo così il “congedo di paternità di due settimane”. Con il nuovo accordo, le parti assorbono tale istituto per favorire il riequilibrio dei ruoli di cura in ambito familiare, prevedendo anche una specifica norma transitoria: essendo necessario comunicare la richiesta di congedo parentale almeno tre mesi prima della nascita del figlio, fino al 31 luglio 2022 il congedo potrà essere fruito comunque a partire da tre mesi dalla richiesta. Resta inteso che, durante il congedo retribuito, al lavoratore sarà garantita (oltre alla normale retribuzione individuale) la maturazione del TFR, i ratei di tredicesima e quattordicesima, ferie e riposi aggiuntivi.

**8.5. Accordo Hera (20 settembre 2022).** L'accordo Hera prevede diverse iniziative legate al work-life balance. Al fine di sviluppare ulteriormente le politiche contrattuali su questa materia, viene introdotto un monte ore supplementare da destinare a chi arriva alla fine dell'anno con un residuo feriale inferiore ad 8 ore, ottenendo in questo modo il duplice obiettivo di favorire lo smaltimento ferie e dare maggiori possibilità di conciliazione a chi ne ha bisogno. Particolarmente interessante è poi un'innovazione legata ai permessi: si prevede la possibilità, infatti, di convertire il premio di risultato in permessi fino al valore di 8 ore di lavoro – quantificata attraverso la retribuzione oraria lorda. Queste ore potranno essere usate per l'assistenza a genitori anziani e per visite specialistiche, con la possibilità di richiedere una conversione di ulteriori 8 ore, in caso di assistenza a disabili e congedi parentali.

Per quanto concerne il lavoro agile, le parti, dopo aver definito a livello di gruppo nel 2020 l'aumento da una a due giornate settimanali di lavoro da remoto nonché l'estensione del campo di applicazione, hanno preso atto del riscontro positivo avuto sia in termini di efficienza organizzativa che di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. In base a queste premesse, quindi, si è convenuto di dare la possibilità alla lavoratrice in gravidanza di svolgere

il proprio lavoro in modalità agile “full-time” fino all’inizio del periodo astensione obbligatoria, a condizione che vi sia compatibilità con la mansione e che un medico certifichi i rischi correlati all’utilizzo del mezzo pubblico o privato per il tragitto casa-lavoro.

Sempre in tema di flessibilità, viene introdotta, inoltre, una specifica modalità di gestione delle domande di passaggio al lavoro a tempo parziale, delimitandone la durata – di norma 12 mesi, con possibilità di pattuizione individuale fino a 24, in caso di figli con età inferiore ai 6 anni – e definendo le modalità di richiesta, che dovrà avvenire attraverso uno specifico applicativo aziendale, nonché i tempi di risposta da parte della Direzione Aziendale.

Le Parti, sulla scia di quanto già realizzato nelle scorse tornate contrattuali, dedicano un paragrafo alle politiche di genere e alla tutela della diversità, sottolineando l’impegno del Gruppo su queste tematiche e ribadendo le azioni volte a garantire pari opportunità e inclusione all’interno dell’azienda.

**8.6. *Accordo Fincantieri (27 ottobre 2022).*** Fincantieri S.p.A. riconosce la centralità degli istituti di conciliazione vita-lavoro come strumenti per migliorare il benessere psicofisico dei dipendenti e dei loro familiari, e conseguentemente inserisce diverse disposizioni al riguardo all’interno del suo più recente accordo aziendale. In primo luogo, si registra la conferma da parte dell’Azienda dell’impegno e dell’importanza del proseguimento nella costruzione di asili nido aziendali con lo scopo di supportare i genitori nella gestione dei figli e di migliorarne la conciliazione vita-lavoro. Il primo asilo nido è stato già realizzato presso la sede Direzione Navi Mercantili a Trieste, mentre attualmente è in corso la progettazione per le sedi di Monfalcone e Marghera.

Oltre alla previsione di questa prima misura “tradizionale” di welfare aziendale, l’azienda introduce anche alcune iniziative di natura maggiormente innovativa. L’attenzione nei confronti della componente femminile della forza lavoro è segnalata dalla

creazione di un servizio di consulenza e assistenza psicologica gratuita e con garanzia di anonimato per coloro che sono vittime di violenza di genere nei luoghi di lavoro, nonché dall'introduzione di un percorso di coaching e counseling "Mamma: work in progress" con lo scopo di supportare le future e neo-mamme a vivere serenamente la maternità in un'ottica di conciliazione. La multiculturalità del personale Fincantieri risulta invece la ragione per l'avviamento di un c.d. "Intercultural program" con lo scopo di stimolare una maggiore sensibilizzazione sul tema, nonché l'attivazione, di concerto con le istituzioni locali, di un Progetto di mediazione culturale rivolto ai lavoratori provenienti da paesi non appartenenti all'Unione Europea con l'obiettivo di ascoltarli e sostenerli nelle attività di vita quotidiana al fine di migliorarne l'integrazione sociale e culturale. Sono poi riconosciuti una vasta gamma di permessi retribuiti nei confronti dei lavoratori con esigenze di cura e assistenza familiare. Gli stessi sono dedicati all'insediamento dei figli al primo anno di asilo nido e al primo anno di scuola materna (10 ore annuali, frazionabili in quote orarie), all'assistenza di figli con disabilità fino al compimento di 12 anni (16 ore l'anno frazionabili in quote orarie, in aggiunta rispetto a quando disposto dalla vigente normativa in materia), o all'assistenza di genitori anziani con età pari o superiore a 75 anni qualora vi siano ricoveri e/o dimissioni presso Istituti di cura, non fruibili da parte dei lavoratori che siano già destinatari dei permessi retribuiti riconosciuti dalla legge n. 104/1992 (8 ore l'anno, frazionabili in quote orarie). In ultimo, le parti stabiliscono un aumento del 50% del periodo di comporto previsto dal CCNL Metalmeccanici (ex articolo 2, Sez. IV, Titolo VI) per i lavoratori affetti da patologie gravi che abbiano superato tale limite per sottoporsi a terapie salvavita e/o affetti da gravi malattie.

**9. Trattamenti retributivi e salario di produttività.** Il salario di produttività rappresenta da sempre uno dei temi cardine della contrattazione aziendale in Italia, rappresentando tema caro sia al

management aziendale che alle rappresentanze sindacali: come anticipato nella sezione precedente del presente capitolo, la contrattazione del 2022 non fa eccezione in questo senso, prevedendo altresì spesso la possibilità di “welfarizzare” tale importo (vedi *supra*, § 3.3). Le buone pratiche contenute all’interno della presente sezione ricomprendono dunque diverse declinazioni dell’istituto della retribuzione di produttività all’interno di aziende italiane di grandi e medie dimensioni: sono tuttavia altresì presenti esempi di introduzione di nuovi elementi retributivi legati alle modalità contingenti di svolgimento della prestazione lavorativa.

**9.1. Accordo Trelleborg (3 febbraio 2022).** Le misure scelte dalle parti sottoscrittrici dell’accordo Trelleborg per ottenere un miglioramento della produttività consistono prevalentemente in sistemi di incentivazione economica, con l’obiettivo di valorizzare la professionalità degli operatori di alcuni specifici reparti.

Innanzitutto, per tutti gli operatori addetti alla produzione doppiopioni, viene introdotta l’erogazione di un importo mensile per tredici mensilità, aggiuntivo rispetto a quelli previsti in precedenza, con incidenza su tutti gli istituti contrattuali. Tale erogazione cesserà in caso di assegnazione ad altri reparti e verrà invece riconosciuta anche in caso di prestazioni temporanee nelle suddette mansioni. Inoltre, viene previsto un meccanismo di incentivazione per i confezionatori doppiopioni e triploni basato sul rapporto tra minuti lavorati e pezzi prodotti, ai fini di una valorizzazione della professionalità e sulla base del postulato per il quale a parità di standard nell’esecuzione della lavorazione, l’esperienza professionale del singolo operatore gli consente di raggiungere più semplicemente il target di produzione giornaliero.

Per evitare abusi, questo meccanismo – previsto in maniera flessibile e per la durata di un anno – viene integrato da un sistema di controllo sia del rispetto dei dettami della qualità che della sicurezza. Infine, le Parti concludono impegnandosi a valutare

iniziative analoghe anche per altri reparti e prevedendo che, se la misura non otterrà l'incremento di produzione e gli altri obiettivi congiuntamente prefissati, l'incentivo cesserà di essere erogato, con la convocazione di un tavolo di approfondimento in merito.

**9.2. Accordo Amazon – distribuzione ultimo miglio (16 febbraio 2022).** L'Accordo in esame riconosce ai lavoratori viaggianti impiegati presso le aziende aderenti ad Assoespressi che operano nella distribuzione dell'ultimo miglio per Amazon Italia Transport S.r.l. alcune modifiche nell'ambito del trattamento economico previsto alla categoria dal CCNL logistica e trasporti. Oltre ad una indennità di trasferta, infatti, viene riconosciuta anche una indennità aggiuntiva.

Ai sensi dell'articolo 6 dell'Accordo, l'indennità giornaliera di trasferta è prevista per il personale viaggiante che per svolgere le proprie mansioni si rechi fuori dal territorio comunale. A decorrere dal 1° gennaio 2022, l'indennità in questione ha un valore pari a euro 18,00 per ogni giorno lavorato, che aumenterà a 19 euro dal 1° settembre 2023. Detta indennità di trasferta viene erogata in via proporzionale anche ai lavoratori con contratto part-time orizzontale e viene invece riconosciuta integralmente ai lavoratori assunti con part-time di tipo verticale.

Quanto alla indennità aggiuntiva (prevista dall'articolo 7), le Parti hanno pattuito che, sempre a decorrere dal 1° gennaio 2022, al personale viaggiante che per lo svolgimento delle proprie mansioni operi, esclusivamente e in maniera continuativa, solo all'interno del comune, sia riconosciuta una indennità pari a euro 10,00 lordi oltre che ad un ticket restaurant di euro 8,00 per ogni giornata lavorata. Anche in questo caso, a decorrere dal 23 settembre 2023, è previsto un aumento dell'importo di tale indennità (euro 11,00 lordi per ogni giorno lavorato). Le Parti precisano, chiaramente, che detta indennità non viene corrisposta ai lavoratori part-time di tipo orizzontale con un orario contrattuale fino a 4



ore giornaliera e che, invece, spetta integralmente ai lavoratori part-time di tipo verticale.

Nell'accordo si riconosce comunque la corresponsione della retribuzione al lavoratore che viene informato la mattina stessa dell'annullamento del carico e quindi è impossibilitato ad espletare la propria prestazione giornaliera per un evento improvviso e a lui non imputabile. Chiaramente, in questo caso, al lavoratore non vengono riconosciute le indennità sopra dette e contenute ai punti 6 o 7 dell'Accordo, a meno che allo stesso non venga richiesto di prestare servizio a supporto di altro driver.

Sempre con riferimento alla parte economica, l'Accordo contiene, all'articolo 18, l'introduzione, a partire dal 1° gennaio 2022, in ogni azienda, di un premio di risultato di importo massimo lordo di euro 1.100,00, da erogarsi sulla base di parametri collettivi e individuali oggettivamente misurabili in relazione alla qualità del servizio e al livello del servizio stesso.

**9.3. Accordo Stiga (28 marzo 2022).** Oltre alle novità in materia di organizzazione flessibile del lavoro, le parti firmatarie dell'accordo Stiga hanno altresì innovato profondamente la disciplina dei trattamenti economici in azienda. Ai lavoratori che effettuano il turno notturno, oltre alle maggiorazioni orarie previste dal CCNL, viene riconosciuta l'erogazione di un importo ulteriore e fisso pari a 1 euro lordi, omnicomprensivo dell'incidenza su tutti gli istituti diretti, indiretti e differiti ma escluso dalla base per il calcolo del TFR. Novità rilevanti sono poi state apportate sul fronte della retribuzione di risultato: da questo punto di vista le parti delineano un nuovo sistema incentivante capace di perseguire obiettivi di maggior efficienza, produttività, qualità, redditività e competitività attraverso una differente strutturazione del premio di risultato, destinato a tutti i dipendenti (ad eccezione dei dirigenti). Le parti individuano ben sette indici per determinare il premio di risultato totale annuo, che sono: presenza, qualità della

produzione, produttività aziendale, efficienza della produzione complessiva media annuale, qualità della produzione complessiva media annuale, ritardi di produzione verso date confermate a clienti su base annua e indice frequenza infortuni. Con l'individuazione di questi indici le parti danno rilevanza agli obiettivi aziendali di qualità, produttività, efficienza e competitività. La quantificazione del premio è individuale, deve essere parametrata al perseguimento di tali obiettivi ed è ricollegata all'anzianità lavorativa. In ogni caso, ciascun indice determina quota parte del premio totale, le cui modalità di maturazione e di erogazione sono definite dettagliatamente dalle parti nelle tabelle in allegato all'accordo. È inoltre prevista, per i soli lavoratori con contratto a tempo indeterminato, la possibilità di conversione totale del premio in piani di welfare; in questo caso l'azienda incentiva tale scelta con un incremento della somma del 10%. Per tutti i lavoratori (esclusi i dirigenti) viene messo poi a disposizione un pacchetto di beni e servizi di welfare tramite apposita piattaforma online, per un importo annuo di massimo 310 euro o 240 euro se composto da soli buoni benzina o spesa, fruibile fino al termine dell'anno successivo alla maturazione. Dalla medesima piattaforma online (una volta operativa) sono poi fruibili anche gli strumenti di welfare previsti dal CCNL per l'industria metalmeccanica: su questo punto le parti prevedono una clausola di maggior favore, poiché il valore di quanto previsto dal CCNL resta disponibile per tutto l'anno successivo (ma entro e non oltre il 31 dicembre) a quello di erogazione. Infine, l'ultima novità sul fronte economico è il riconoscimento, a partire dal mese di gennaio 2022, di un superminimo assorbibile d'importo pari al 2% della retribuzione normale mensile lorda. Anche in questo caso però vi è una delimitazione dell'ambito soggettivo di applicazione, poiché detta misura è riconosciuta solo ed esclusivamente per i lavoratori in forza al 28 marzo 2022 e che hanno maturato almeno 8 mesi di servizio nel corso dell'anno 2021.

**9.4. Accordo Terna (9 maggio 2022).** L'azienda del settore elettrico Terna S.p.a. ha scelto di definire la disciplina dei trattamenti retributivi di produttività a favore dei propri lavoratori attraverso una serie di specifiche intese collettive in tal senso. Il primo accordo ha come obiettivo quello di definire l'erogazione degli importi del premio di risultato connessi agli indicatori di redditività e di incentivazione della produttività/qualità. In particolare, con tale intesa le parti verificano la sussistenza delle condizioni per procedere all'erogazione sia del premio connesso alla redditività aziendale sia di quello legato all'incentivazione della produttività/qualità. Inoltre, in base ad un accordo precedente, siglato il 20 luglio 2020, viene anche riconosciuta una integrazione aggiuntiva, pari ad un versamento di 10 € una tantum, al fondo Fopen, vista la verifica di un valore dell'EBITDA del Gruppo Terna compreso all'interno degli intervalli tra il valore target e i valori corrispondenti all'erogazione degli importi minimo e massimo. Definite le somme da erogare, con annesse integrazioni, le parti disciplinano con un'intesa separata la stabilizzazione della possibilità di conversione in servizi di welfare di parti del Premio di Risultato, introdotta fino a quel momento in via sperimentale. Si prevede, infatti, che ogni dipendente abbia la facoltà di richiedere di convertire fino al 60% dell'importo erogato a titolo di premio di risultato in servizi di welfare. Tale scelta è accompagnata dal forte incentivo rappresentato dall'integrazione, riconosciuta da parte dell'azienda, pari al 16% della quota convertita. Inoltre, tale intesa prevede che, nel caso in cui il lavoratore sia iscritto al fondo di previdenza integrativa Fopen, eventuali residui non convertiti siano destinati al fondo stesso. Nel terzo e ultimo accordo invece, le parti vanno a definire la modalità di erogazione di una somma pari a 210 €, prevista dall'articolo 38 del CCNL di settore siglato il 9 ottobre 2019, e destinata ad integrare i premi di risultato contrattati a livello aziendale: in particolare, le parti stabiliscono che questo importo aggiuntivo sia erogato secondo un principio di variabilità connessa al valore di Ebitda.

**9.5. Accordo Toyota MHMI (13 giugno 2022).** La parte economica dell'accordo presenta diversi punti di interesse. Per quanto concerne il premio di risultato, viene previsto un importo lordo di 2.700,00€ per il Fiscal Year (FY) 2023, di 2.800,00€ per i FY 2024 e 2025 e di 3.000,00€ per il FY 2026. Gli indicatori di Gruppo attraverso cui misurare i risultati aziendali risultano essere il FEM – Share of Market, l'EBIT (risultato operativo prima delle tasse) e l'OpEX, che pesano rispettivamente 5,10 e 5 per cento del valore nominale del PdR. Per quanto riguarda gli indicatori aziendali gli indicatori sono invece l'OTD (On Time Delivery) ovvero la puntualità delle consegne, il WCP (Warranty Claim Paid) cioè il numero di reclami in garanzia ed infine il numero dei Carrelli da spedire nel FY con un peso assegnato per la determinazione del PdR rispettivamente del 20, 20 e 40 per cento. All'interno della parte relativa al PdR, viene creato (a partire dal FY 2024) un nuovo istituto economico denominato "Premio Preferiale", che sarà di 200,00€ per i FY 2024 e 2025 e di 600,00€ per il FY 2026. Inoltre, al fine di valorizzare l'acquisizione delle competenze "soft" da parte del dipendente, le parti prevedono un elemento retributivo aggiuntivo denominato, appunto, "Valorizzazione Professionale – VAL" pari alla metà della differenza tra il livello corrente di inquadramento del dipendente e quello successivo. Tale elemento viene, infatti, riconosciuto al dipendente che "si caratterizza per capacità di iniziativa, competenze relazionali, di ascolto e comunicazione, di lavoro individuale e collaborazione in gruppo, di problem solving per la partecipazione al miglioramento continuo". Inoltre, fatto salvo quanto definito dalle intese precedenti, il superminimo collettivo non assorbibile mensile viene aumentato di 80 euro a regime e viene previsto un ulteriore scatto di anzianità al compimento di vent'anni di anzianità aziendale.

**9.6. Accordo Tecnica Group (20 luglio 2022)** L'accordo di Tecnica Group S.p.a. si pone l'obiettivo di valorizzare il

contributo di ciascun lavoratore al conseguimento dei risultati aziendali introducendo nuove ed articolate risorse economiche migliorative rispetto a quelle previste dal CCNL settore delle calzature. Tra le stesse, viene istituito un premio di risultato parametrato a differenti indicatori quali-quantitativi, legato poi ad un piano welfare interno che prevede la possibilità per il lavoratore di convertire in prestazioni di welfare la stessa misura premiale. Innanzitutto, l'accordo fissa l'ammontare del premio di risultato, che è pari a 1.000,00 € lordi annui per il 2022, 1.050,00 € per l'anno 2023 e 1.100,00 € per il 2024. Si pone anche una soglia minima di attivazione della misura premiale, una sorta di "clausola di salvaguardia" di indicatore economico globale che protegge la redditività aziendale dal rischio di erogare premi di risultato non in linea rispetto allo stato di salute economico dell'organizzazione. In particolare, condizione minima di erogazione del 100% della prestazione, è che il valore dell'EBITDA (margine reddituale che misura l'utile aziendale prima degli interessi, delle imposte, delle tasse, delle componenti straordinarie, delle svalutazioni e degli ammortamenti) espresso in percentuale, non sia inferiore di oltre il 5% rispetto al suo valore medio nel triennio precedente. Per quel che riguarda gli indicatori di performance, l'accordo ne individua due tipologie, riguardanti tutti i lavoratori e ciascuno concorrente al determinare il 50% della misura premiale complessiva: un indicatore di redditività (rapporto tra il valore della merce spedita e il costo del lavoro), ed uno di efficienza (puntualità nell'evasione degli ordini ricevuti). L'indicatore di redditività è dato dal rapporto in percentuale fra totale fatturato (da gestionale aziendale interno) e costo del lavoro (quest'ultimo comprensivo di tutti i vari costi, compresi i lavoratori in somministrazione). L'indice di efficienza è dato dalla misurazione della puntualità nell'evasione degli ordini ricevuti (lead time), avendo a riferimento la data di evasione dell'ordine rispetto a quella comunicata al cliente. Il premio individuale così parametrato è invece definito dividendo l'importo del valore complessivo del premio per il numero di ore lavorabili, e poi moltiplicando il risultato ottenuto per il numero di

ore di assenza – così come definite dall'accordo. Per quanto riguarda i destinatari delle relative misure premiali, l'accordo stabilisce che il premio di risultato è riconosciuto, assieme alla retribuzione di giugno dell'anno solare successivo a quello di riferimento, ai soli lavoratori (anche somministrati) della società, con esclusione dei dirigenti e di coloro che sono già contrattualmente legati ad un piano individuale di MBO. Regole peculiari sono previste in caso di cessazione del rapporto di lavoro, nei casi di nuova assunzione o utilizzazione, nonché per i lavoratori a tempo parziale. Circa la misurazione degli indicatori e dei relativi importi, il verbale prevede incontri trimestrali fra management e RSU. Infine, il contratto aziendale considera la possibilità di convertire le misure premiali in prestazioni di welfare. Al riguardo, il lavoratore che volontariamente eserciti il "diritto di opzione", da comunicare entro e non oltre il giorno 15 maggio dell'anno solare successivo rispetto a quello di riferimento, avrà diritto automatico ad un importo del premio di risultato maggiorato del 12%, da fruire poi attraverso l'apposita piattaforma welfare. Nel caso di mancata indicazione sul quantum da "welfarizzare", si considera l'importo totale del premio di risultato.