

Capitolo I

LA CONTRATTAZIONE AZIENDALE NEL 2023

Sommario: (A) *Valutazione di insieme.* – 1. Il campione analizzato. – 2. Modalità di indagine. – 3. Linee di tendenza. – 3.1. Relazioni industriali e partecipazione dei lavoratori. – 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 e 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 Metro (25 marzo 2023). – 4.2. Accordo GD (30 maggio 2023). – 4.3. Accordo Heineken (14 giugno 2023). – 4.4. Accordo Campari (19 luglio 2023). – 4.5. Accordo Ferrarelle (1° agosto 2023). – 4.6. Accordo Conserve Italia (4 ottobre 2023). – 4.7. Accordo Ferrero (6 ottobre 2023). – 5. Tipologie contrattuali. – 5.1. Accordo Metro (25 marzo 2023). – 5.2. Accordo Itx (8 marzo 2023). – 5.3. Accordo Electrolux (stabilimento di Solaro) (21 marzo 2023). – 5.4. Accordo Luxottica (30 novembre 2023). – 6. Organizzazione del lavoro. – 6.1. Accordo Peroni (9 maggio 2023). – 6.2. Accordo Fondazione Bruno Kessler (14 giugno 2023). – 6.3. Accordo Fastweb (26 luglio 2023). – 6.4. Accordo Edison (12 ottobre 2023). – 6.5. Accordo Luxottica (30 novembre 2023). – 6.6. Accordo Abb (4 dicembre 2023). – 7. Salute e sicurezza. – 7.1. Accordo Aon (31 marzo 2023). – 7.2. Accordo Bofrost-Overtel (12 maggio 2023). – 7.3. Accordo Parmalat (13 luglio 2023). – 7.4. Accordo Barilla (18 luglio 2023). – 8. Politiche attive, formazione, riqualificazione professionale. – 8.1. Accordo Wind & Solar Italy (gruppo Erg) (20 aprile 2023). – 8.2. Accordo Coca-Cola (7 luglio 2023). – 8.3. Accordo Ferrero (6 ottobre 2023). – 8.4. Accordo Sanlorenzo (26 ottobre 2023). – 8.5. Accordo Brembo (13 novembre 2023). – 8.6. Accordo Bper Banca (23 dicembre 2023). – 8.7. Accordo Automobili Lamborghini (18 dicembre 2023). – 9. Welfare aziendale e misure di conciliazione. – 9.1. Accordo Comifar Distribuzione (9 marzo 2023). – 9.2. Accordo Spindox (29 marzo 2023). – 9.3. Accordo Lottomatica (26 aprile 2023). – 9.4. Accordo Fondazione Enaip Lombardia (17 luglio 2023). – 9.5. Accordo H&M (19 luglio 2023). – 9.6. Accordo Ing Bank (succursale di Milano) (27 luglio 2023). – 9.7. Accordo Conserve Italia (4 ottobre 2023). – 9.8. Accordo Ferrero (6 ottobre 2023). – 10. Trattamenti retributivi e salario di produttività. – 10.1. Accordo Cassa di Ravenna (31 marzo 2023). – 10.2. Accordo Sanlorenzo (26 ottobre 2023). – 10.3. Accordo Lte Toyota (26 aprile 2023). – 10.4. Accordo Coca-Cola (7 luglio 2023). – 10.5. Accordo Campari (19 luglio

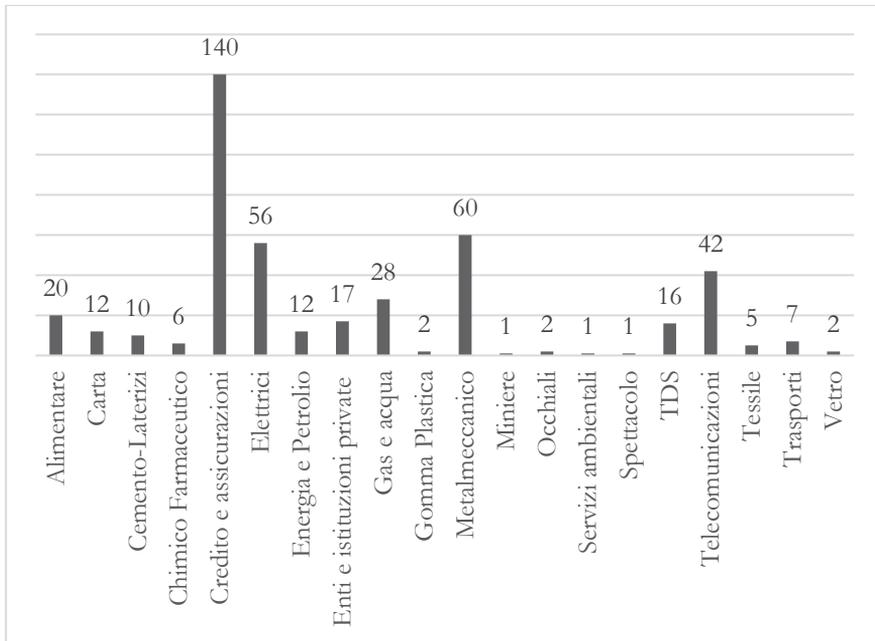
2023). – 10.6. Accordo Ferrarelle (1° agosto 2023). – 10.7. Accordo Ferrero (6 ottobre 2023).

(A) VALUTAZIONE DI INSIEME

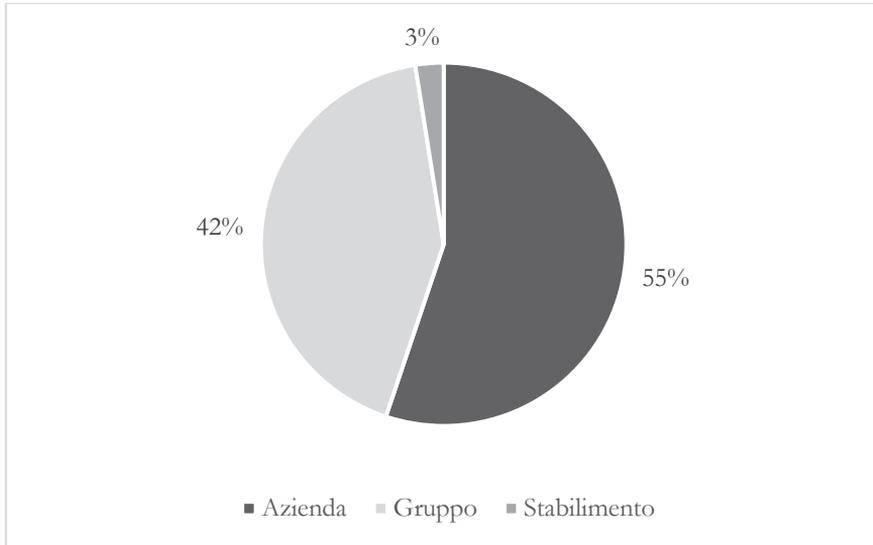
1. *Il campione analizzato*

La presente indagine sulla contrattazione aziendale stipulata nel corso del 2023 è stata condotta utilizzando la banca dati di *Fare Contrattazione* (www.farecontrattazione.it), un’iniziativa avviata nel 2012 dalla Scuola di alta formazione di ADAPT e che contiene oggi oltre 5.000 contratti collettivi nazionali e contratti decentrati prevalentemente di livello aziendale. Risultano raccolti, alla data del 14 febbraio 2024, 440 contratti collettivi aziendali sottoscritti tra gennaio e dicembre 2023, che è il periodo di osservazione del presente Rapporto.

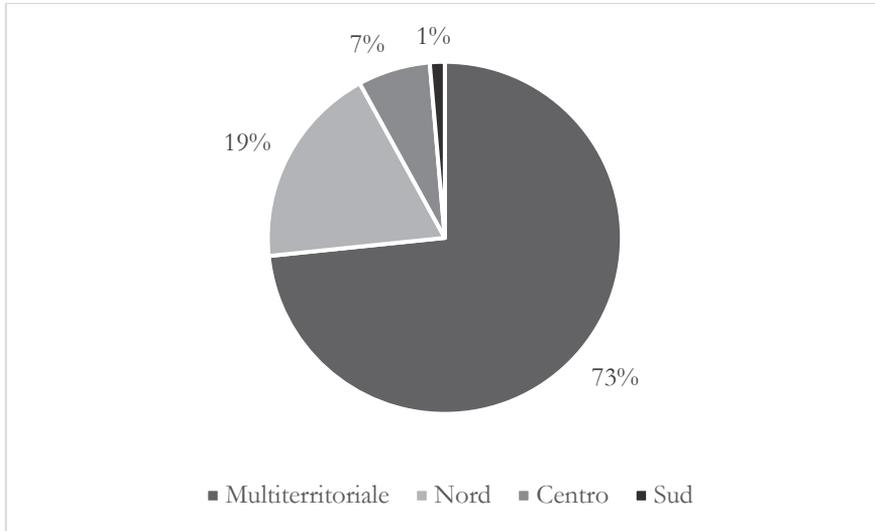
La maggioranza relativa degli accordi raccolti è stato negoziato da aziende afferenti al settore creditizio e delle assicurazioni. Risultano ampiamente rappresentati anche il settore metalmeccanico e delle telecomunicazioni. I settori meno rappresentati all’interno del campione sono quello delle attività minerarie, dello spettacolo, e dei servizi ambientali. Del tutto non rappresentati invece, settori pur molto rilevanti per l’economia nazionale, come ad esempio il settore del turismo, della ristorazione, dell’edilizia.

Grafico 1 – *Distribuzione accordi per settore merceologico*

Con riguardo al campo di applicazione, 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.

Grafico 2 – *Livello di sottoscrizione degli accordi*

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 presenti in 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, seguiti da quelli che regolano le condizioni di lavoro nelle realtà produttive del Centro e del Sud Italia.

Grafico 3 – *Distribuzione accordi per copertura geografica*

2. Modalità di indagine

Nelle pagine che seguono si propone una valutazione di natura “quantitativa” degli accordi analizzati, volta a fornire una panoramica generale dei loro contenuti e ad individuare delle linee di tendenza tra gli stessi. Si dedicherà particolare attenzione alle seguenti tematiche:

- la partecipazione dei lavoratori alle decisioni relative alle prospettive strategiche e all’andamento economico aziendale;
- le modalità di organizzazione del lavoro, analizzate tramite la lente della regolazione dell’orario di lavoro;
- il lavoro agile;
- il salario di produttività;
- le misure legate al welfare aziendale, alla conciliazione vita-lavoro, nonché alla valorizzazione della diversità tra la popolazione aziendale;

- la salute e la sicurezza dei lavoratori, letta congiuntamente alle misure volte a facilitare 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 della contrattazione aziendale qui presa in esame fa poi seguito una valutazione di tipo "qualitativo" della stessa, con riferimento a una raccolta di buone pratiche rispetto alle seguenti tematiche:

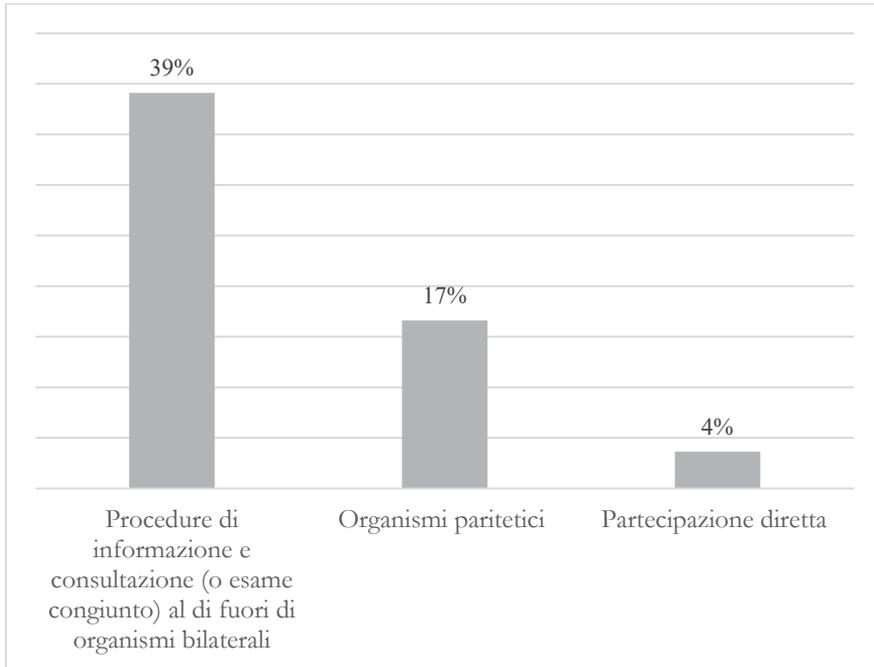
- i sistemi di relazioni industriali a livello aziendale o di gruppo;
- le tipologie contrattuali;
- l'organizzazione del lavoro;
- la salute e la sicurezza;
- le politiche attive e le misure di formazione;
- le misure di welfare aziendale e le politiche di conciliazione vita-lavoro;
- i trattamenti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

3. Linee di tendenza

3.1. Relazioni industriali e partecipazione dei lavoratori

Più di un terzo (il 34%) dei contratti aziendali analizzati contiene clausole volte a prevedere e disciplinare forme di partecipazione dei lavoratori mediate dal sindacato e connotate da diversi gradi di intensità (informazione, consultazione, co-determinazione) e in merito a diversi livelli decisionali (strategici, organizzativi e gestionali, tecnici e operativi). In non pochi casi, inoltre, sono previsti anche organismi paritetici mentre molti meno sono gli accordi che regolamentano pratiche di partecipazione diretta dei lavoratori, ossia senza alcuna mediazione della rappresentanza sindacale.

Grafico 4 – *Pratiche di partecipazione diretta o rappresentativa dei lavoratori (% sul totale degli accordi che disciplinano forme di partecipazione)*



Numerose sono le intese che sottolineano l'importanza di sviluppare relazioni industriali partecipative al fine di pervenire, rispetto ai molteplici problemi del lavoro, a soluzioni condivise che possano soddisfare contemporaneamente le esigenze dei lavoratori e delle aziende. Va però evidenziato come, a ben guardare, l'intensità delle pratiche di coinvolgimento delle rappresentanze sindacali sia il più delle volte da classificare come medio-bassa, sostanzialmente in mere procedure di informazione e consultazione o di esame congiunto, in cui la programmazione degli incontri può variare anche a seconda della grandezza dell'impresa e dei temi affrontati.

Hanno di norma 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. Non mancano casi in cui 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 (GD 30 maggio 2023, Giorgio Armani Operations 8 febbraio 2023, Rail Traction Company 17 marzo 2023). Nell'ambito, poi, di accordi monotematici o sperimentali, ad esempio in tema di lavoro agile o di retribuzione premiale, è pratica diffusa prevedere riunioni periodiche per la verifica ed il monitoraggio dell'applicazione dei contenuti pattuiti (Compass 21 marzo 2023, Csea 27 luglio 2023, Unicalce 29 marzo 2023). In materia di incontri di carattere non negoziale tra rappresentanze dei lavoratori e direzione aziendale, è comunque da rilevare che, accanto alla gran parte degli accordi che prevedono incontri finalizzati all'informazione e alla consultazione, sono molto più rari i casi di intese che disciplinano procedure di co-determinazione tra le parti al di fuori del momento contrattuale. È poi da rilevare che non è esiguo il numero degli accordi che istituiscono o disciplinano il funzionamento di organismi paritetici, 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. (Marelli 4 maggio 2023, Acea 15 maggio 2023, Abb 25 settembre 2023).

Complessivamente, dal punto di vista dei temi oggetto di partecipazione rappresentativa, anche nell'ambito di organismi o comitati bilaterali, spiccano quelli afferenti alla determinazione del premio di risultato, ai processi di organizzazione del lavoro, alla formazione continua e all'orario di lavoro (e, in questo ambito, al monitoraggio sul lavoro agile), nonché ai livelli occupazionali e alle tipologie contrattuali e all'andamento economico aziendale o

del settore di riferimento. Molto meno ricorrenti le questioni inerenti alle pari opportunità, alla sostenibilità e al contenimento dell'assenteismo. 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 pratiche di partecipazione.

Grafico 5 – Temi oggetto delle pratiche di partecipazione rappresentativa dei lavoratori (% sul totale degli accordi che disciplinano forme di partecipazione)



Poche sono, infine, le intese analizzate che regolamentano pratiche di partecipazione diretta dei lavoratori. Generalmente queste si sostanziano in gruppi di lavoro con obiettivi connessi al miglioramento e all'innovazione dei processi produttivi e organizzativi (Gefran 5 agosto 2023, Luxottica 30 novembre 2023), o in sistemi per la raccolta dei suggerimenti e delle segnalazioni individuali

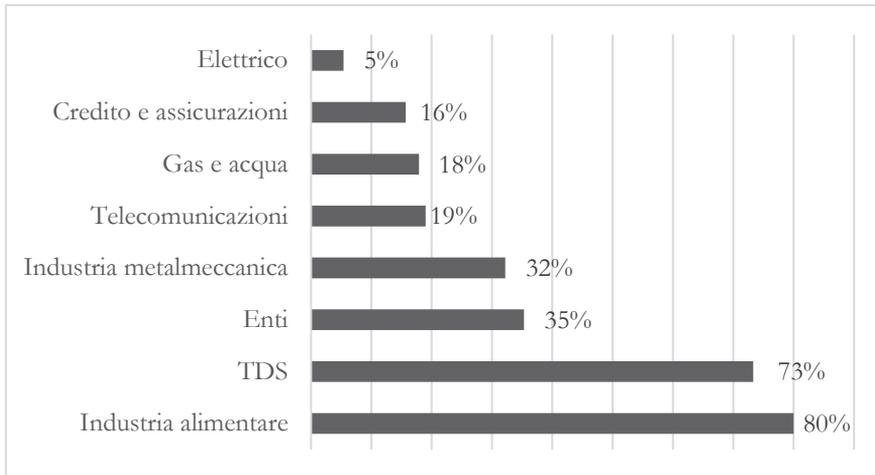
(Heineken 14 giugno 2023, Cassa di Ravenna 31 marzo 2023, Intesa Sanpaolo 30 maggio 2023).

In alcuni casi, a supporto delle pratiche di partecipazione, si prevedono l'invio preventivo alle organizzazioni sindacali della documentazione oggetto delle riunioni (Barilla 18 luglio 2023, Campari 19 luglio 2023, Vicenzi 21 giugno 2023), l'organizzazione di attività formative per i rappresentanti sindacali e aziendali coinvolti nelle procedure di informazione e consultazione (Ferrero 6 ottobre 2023, Lactalis-Galbani 5 luglio 2023) oppure la possibilità di ricorrere a esperti interni aziendali o esterni per la disamina di temi specifici (Parmalat 13 luglio 2023).

3.2. Organizzazione e orario di lavoro

Gli istituti legati all'organizzazione e all'orario di lavoro non sono tra i più trattati dalla contrattazione aziendale nel corso del 2023, risultando regolati soltanto da 112 contratti dei 440 analizzati nel presente Rapporto (pari, cioè, al 25% del totale dei casi). È però da sottolineare come la situazione sia diversificata a seconda del settore, poiché l'incidenza della regolazione dell'orario è maggiore in settori interessati da fenomeni legati a stagionalità o a picchi di produzione (ad esempio industria alimentare o terziario, distribuzione e servizi), mentre è molto minore in settori in cui tali periodi di intensificazione del lavoro siano più rari (credito e assicurazioni o elettrico).

Grafico 6 – **Accordi che regolano aspetti dell'orario di lavoro (% per settore*)**



* In questa tabella sono rappresentati i soli settori ai quali afferiscono almeno 15 contratti tra quelli analizzati nel presente Rapporto

Allo stesso tempo, però, come già evidenziato nei Rapporti precedenti, è da sottolineare che il ridotto numero di contratti collettivi aziendali stipulati nel 2023 che affrontano le tematiche legate all'orario di lavoro è giustificabile evidenziando come le stesse, a meno di significative modifiche nell'organizzazione aziendale, non necessitino di una frequente (ri)negoziazione, come invece accade in materia di salario di produttività o di welfare aziendale.

Restringendo l'analisi ai soli 112 accordi che regolano l'orario di lavoro, dunque, è possibile osservare come siano frequenti le clausole volte a regolare e definire l'orario normale di lavoro, solitamente specificando, con riferimento alla collocazione, quanto previsto dal CCNL di riferimento (Blue Health Center 7 luglio 2023, Fucecchio Servizi 7 febbraio 2023, Lte Lift Truck Equipment 29 aprile 2023), ma anche talvolta prevedendo una disciplina parzialmente diversa da quella approntata in sede nazionale (Saint Louis School 6 luglio 2023, Tesly 24 ottobre 2023).

Non sono rare, poi, le clausole contrattuali relative alla flessibilità multiperiodale, diffusa soprattutto in settori interessati da fenomeni di stagionalità (si veda il settore dell'industria alimentare, dove il 60% dei contratti collettivi prevede moduli orari plurisettimanali), ma prevista in generale per la gestione di picchi di produttività (Peroni 9 maggio 2023, Jonica Juice 15 maggio 2023, Cherubini 27 ottobre 2023, Comifar Distribuzione 9 marzo 2023). Ugualmente frequente, inoltre, è l'articolazione oraria su turni di lavoro, che può essere definita mediante schemi previsti direttamente dagli accordi aziendali (Campari 19 luglio 2023, Cbg 11 aprile 2023) oppure individuati in sede di esame congiunto tra azienda e rappresentanze sindacali (System House 30 febbraio 2023, H&M 19 luglio 2023).

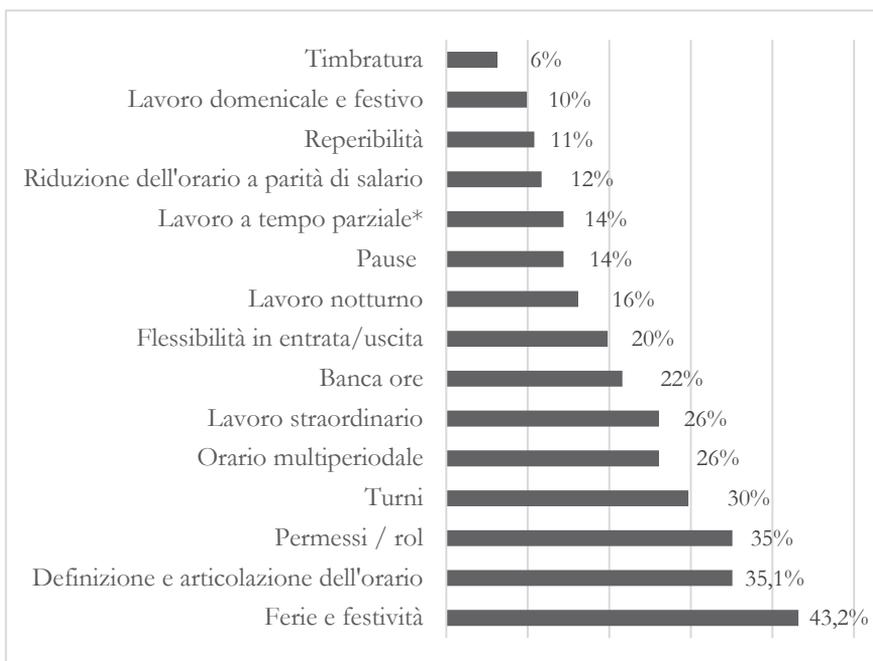
Certamente interessanti sono le previsioni contrattuali che sanciscono una riduzione dell'orario normale di lavoro a parità di salario rispetto a quanto previsto dalla contrattazione nazionale di settore. Tale scelta risulta solitamente legata a specifiche modalità di articolazione del lavoro in turni (Abb 25 settembre 2023), ma si ritrovano anche casi in cui dipende da circostanze differenti, quali, ad esempio, sperimentazioni legate alla stagione estiva (Uniabita 27 aprile 2023). La riduzione dell'orario può risultare interamente a carico dell'azienda (Fondazione Bruno Kessler 14 giugno 2023) oppure parzialmente o interamente coperta da quote di permessi annui retribuiti del lavoratore (Fastweb 26 luglio 2023). Tra i contratti che hanno previsto la riduzione dell'orario a parità di retribuzione, inoltre, particolare interesse hanno riscosso quegli accordi che, in via sperimentale e con diverse soluzioni, hanno implementato nuovi modelli di orario di lavoro e di turnazione che permettono l'alternanza tra settimane lavorative di 4 e 5 giorni (Luxottica 30 novembre 2023) oppure hanno articolato, a fronte di un aumento della durata giornaliera della prestazione, la settimana lavorativa su 4 giorni in luogo dei canonici 4 (Intesa Sanpaolo 26 maggio 2023).

Tra i più regolati dalla contrattazione collettiva in materia di orario di lavoro si trovano anche alcuni tradizionali istituti previsti dal d.lgs. 8 aprile 2003, n. 66, come le pause (Fondazione Lega del Filo d'Oro 13 luglio 2023, Mondelēz 5 luglio 2023, Motovario 28 giugno 2023), le ferie (Marelli 4 maggio 2023, Vodafone 23 novembre 2023, Bofrost-Overtel 12 maggio 2023) ed il lavoro notturno (Aida 8 febbraio 2023, Icam 26 aprile 2023), oltre che il lavoro domenicale e festivo (Barilla 18 luglio 2023). Discretamente diffusi sono anche gli accordi che, in ottica di conciliazione vita-lavoro, permettono ai lavoratori di usufruire di periodi di flessibilità in entrata e in uscita (Aon 21 marzo 2023, Cnp Vita Assicurazioni 8 febbraio 2023, Sanlorenzo 26 ottobre 2023). Meno frequente, invece, è la regolazione dell'istituto della reperibilità (Burgo 4 maggio 2023, Lottomatica 26 aprile 2023, Erg 20 aprile 2023). Per quanto riguarda la disciplina del lavoro straordinario, si registra la tendenza della contrattazione collettiva decentrata a prevedere regolazioni e maggiorazioni diverse rispetto a quelle disposte in sede nazionale (Gefran 5 agosto 2023, Marchiol 26 giugno 2023, Balenciaga logistica 23 maggio 2023), oltre che l'accantonamento delle ore lavorate oltre all'orario normale di lavoro all'interno della c.d. banca ore (Metro 27 marzo 2023, Ita 13 aprile 2023).

Sono diffuse anche specifiche previsioni per il lavoro a tempo parziale, riguardanti non solo, in ottica di conciliazione vita-lavoro, le casistiche per cui è prevista la conversione del rapporto da tempo pieno a tempo parziale (su cui *infra*, § 3.4), ma anche gli schemi orari e di turnistica per i quali è possibile assumere un lavoratore part-time (Manifatture Sigaro Toscano 26 luglio 2023, Aon 21 marzo 2023, Italiaonline 6 luglio 2023). Infine, meritano di essere citate le (poche) disposizioni contrattuali in materia di timbratura delle presenze, volte ad eliminare totalmente, almeno per i lavoratori non turnisti, la marcatura oraria (Peroni 9 maggio 2023), a non richiederla per le uscite legate alle pause (Sanlorenzo 26 ottobre 2023, Tim 20 giugno 2023) oppure a prevedere la

timbratura per la sola entrata (Fondazione Bruno Kessler 14 giugno 2023, Marelli 4 maggio 2023, Lottomatica 26 aprile 2023).

Grafico 7 – *Istituti relativi alla regolazione dell'orario di lavoro (% sul totale degli accordi che trattano il tema)*



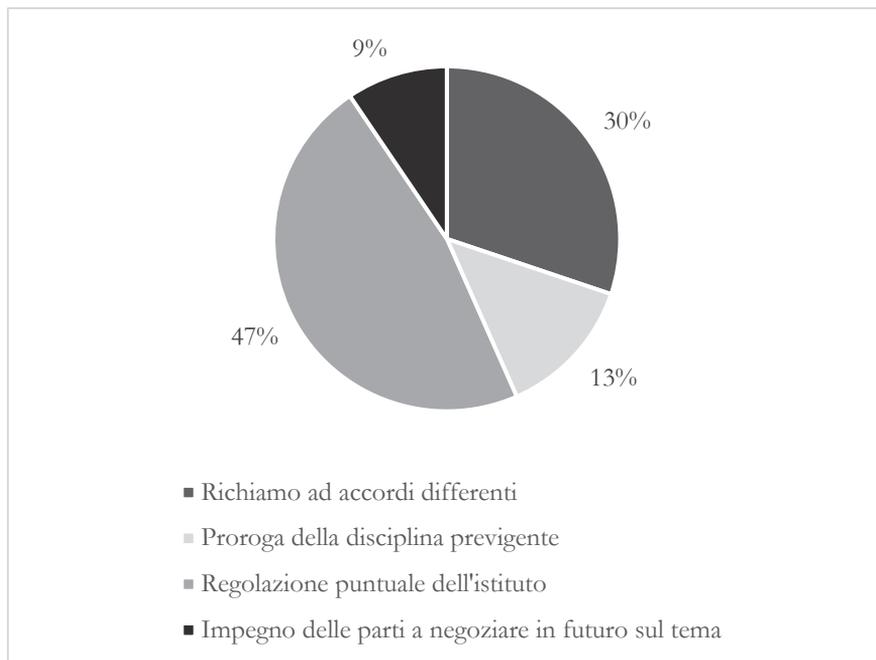
* Non rientrano nel computo degli accordi in materia di part-time i contratti collettivi che regolano esclusivamente la conversione del rapporto da tempo pieno a tempo parziale in ottica di conciliazione vita-lavoro, mentre sono considerati i contratti che prevedono specifiche disposizioni in materia di organizzazione oraria della prestazione dei lavoratori a tempo parziale.

3.3. Lavoro agile

Per quanto concerne l'analisi dello strumento del c.d. lavoro agile all'interno della contrattazione aziendale del 2023, si nota come il 12% degli accordi aziendali raccolti contenga riferimenti allo stesso, dato in riduzione rispetto a quanto rilevato nel Rapporto del 2022, anno in cui circa un quarto degli accordi aziendali

raccolti trattava la tematica seppur talvolta solo marginalmente. Nella contrattazione aziendale del 2023, il lavoro agile è trattato nella maggior parte dei casi nei termini di una regolazione puntuale dell'istituto (47%), oppure di proroga di discipline previgenti (13%). In altri accordi si ritrovano altresì richiami a differenti accordi in materia (30%), o dichiarazioni di futuro impegno delle parti stipulanti a negoziare sul tema (9%).

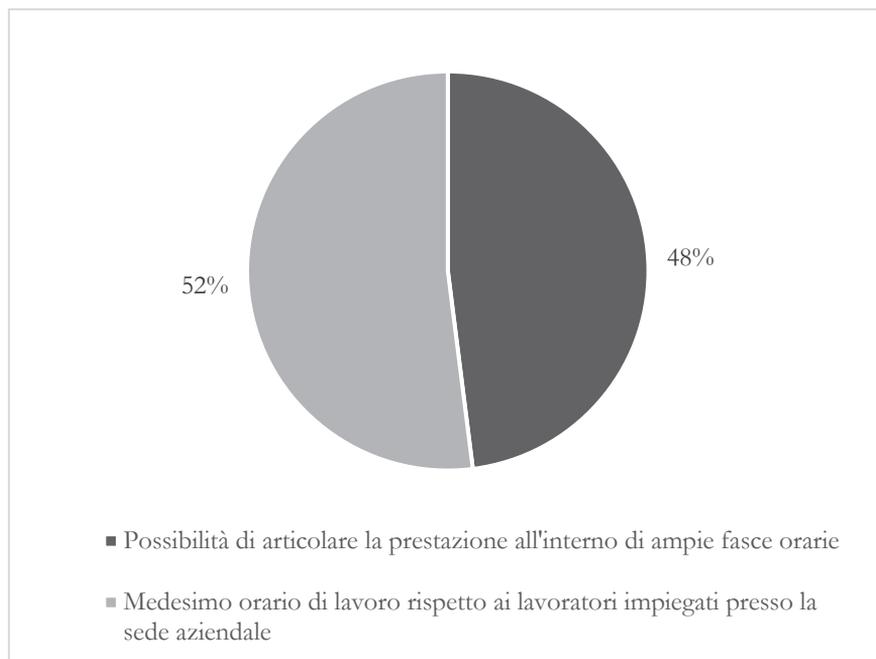
Grafico 8 – *Lavoro agile nella contrattazione aziendale 2023 (% sul totale degli accordi che trattano il tema)*



Differentemente da quanto rilevato per quanto concerne gli accordi del 2022, la regolazione dell'orario di lavoro agile all'interno della contrattazione aziendale del 2023 appare quasi equamente distribuita tra gli accordi che prevedono che l'articolazione temporale del lavoro agile debba essere corrispondente a quella dei lavoratori che svolgono l'interrezza della prestazione lavorativa

all'interno della sede aziendale (Fastweb 27 settembre 2023, Burgo 4 maggio 2023, CheBanca! 17 marzo 2023, Pixartprinting 23 marzo 2023) e quelli 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 (Luxottica 30 novembre 2023, Sanlorenzo 26 ottobre 2023, Fincantieri 18 luglio 2023, Peroni 9 maggio 2023).

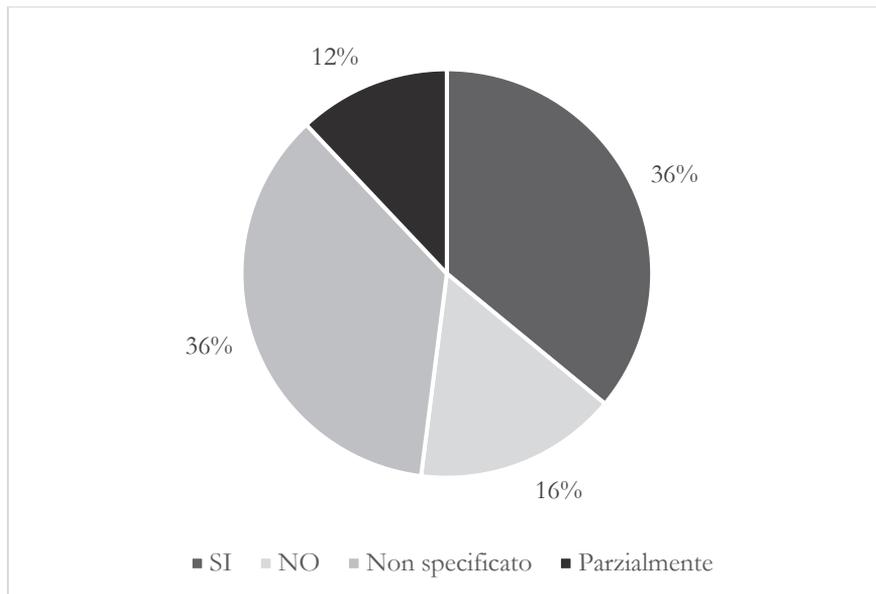
Grafico 9 – *Disciplina dell'orario di lavoro nel lavoro agile (% sul totale degli accordi che forniscono regolazione complessiva del tema)*



In ultimo, un breve riferimento alla corresponsione del buono pasto ai lavoratori agili, quando ordinariamente previsto per i lavoratori che svolgono la totalità della prestazione lavorativa all'interno dei locali aziendali – tematica su cui le principali fonti che regolano l'istituto non forniscono soluzioni univoche. Il 36%

degli accordi che includono una disciplina puntuale del lavoro agile corrispondono infatti ai lavoratori che usufruiscono di tale modalità di svolgimento della prestazione un buono pasto di uguale importo a quello previsto per i lavoratori in presenza, nonché ad uguali condizioni (Eni 30 ottobre 2023, Fondazione Bruno Kessler 14 giugno 2023, Airliquide 23 febbraio 2023, Groupama 28 aprile 2023), mentre il 12% lo corrisponde con modalità diverse: per esempio, ne corrisponde uno di importo inferiore (Intesa Sanpaolo 26 maggio 2023) oppure solamente nel caso il lavoro agile sia svolto presso altra sede/hub aziendale, ma non da altri luoghi privati nella disponibilità del dipendente (CheBanca! 17 marzo 2023, Compass 21 marzo 2023). Soltanto il 16% nega espressamente tale benefit ai lavoratori agili (Burgo 4 maggio 2023, Peroni 9 maggio 2023, Fincantieri 18 luglio 2023, Zetema 7 febbraio 2023), mentre il restante 36% non contiene specificazioni al riguardo.

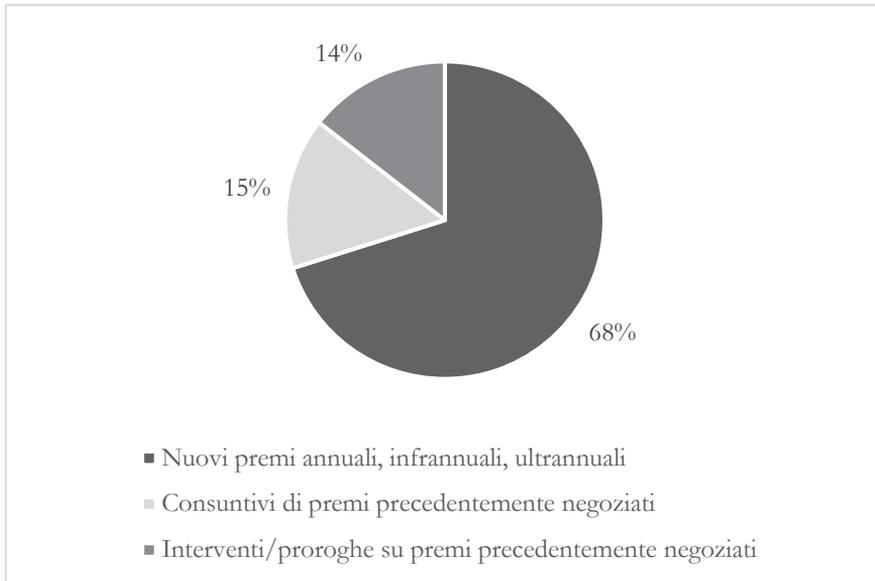
Grafico 10 – *Corresponsione buono pasto ai lavoratori agili (% sul totale degli accordi che forniscono regolazione complessiva del tema)*



3.4. Salario di produttività

Nell'ambito dei 440 accordi stipulati nel 2023, sono 112 quelli che introducono un premio di risultato, annuale, infrannuale, o ultrannuale, legato all'incrementalità di determinati parametri, collettivi e individuali. Si tratta, nello specifico, di intese raggiunte tra le aziende e le rappresentanze sindacali, volte a inserire per la prima volta o confermare nei contesti d'impresa forme di retribuzione variabile che possano usufruire delle agevolazioni previste dalla legge di stabilità del 2016 e ss.mm.ii. Sono quindi escluse da questa analisi le altre forme, pur ampiamente diffuse, di trattamenti economici aggiuntivi (ad esempio premi presenza, premi di anzianità, indennità e maggiorazioni varie, superminimi aziendali) stabiliti dalla contrattazione di secondo livello. 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, nonché da accordi che prevedono la modifica di singoli aspetti di premi precedentemente negoziati (incremento valore del premio, correzione di alcuni indicatori, introduzione della possibilità di welfarizzazione), oppure, in alcuni casi limitati, la proroga della disciplina previgente.

Grafico 11 – *Natura accordi riguardanti la disciplina sui premi di risultato (% sul totale degli accordi che trattano tale tema)*



Entrando nel merito della strutturazione dei nuovi premi, in linea con le tendenze nazionali monitorate periodicamente dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali, la quasi totalità delle intese prevede almeno un parametro legato a indici di redditività dell'azienda (quali ad esempio fatturato, margine operativo lordo e Ebitda) e uno legato a indici di produttività, maggiormente connessi alle singole attività aziendali e ai settori di riferimento. Su questo doppio schema si innestano le intese più "classiche", particolarmente diffuse anche nei contesti di minori dimensioni. Sempre più estesa, tuttavia, appare la tendenza a diversificare maggiormente i criteri, introducendo parametri ulteriori che rispondono a obiettivi differenti, nell'ottica di una maggiore innovazione, efficienza e sostenibilità. Di particolare rilievo, in questa prospettiva, risulta la previsione di indicatori legati alla sicurezza sul lavoro, dagli indici più semplici, connessi alla riduzione degli infortuni e delle segnalazioni di pericolo (si vedano ad esempio gli accordi Unicalce 29 marzo 2023, Lucart 22 marzo 2023, Burgo 4

maggio 2023), sino a parametri che premiano comportamenti virtuosi e proattivi dei lavoratori (GD 30 maggio 2023, Monier 23 giugno 2023) e l'implementazione corretta delle *policies* aziendali in materia, monitorate e valutate con apposite modalità (Icam 26 aprile 2023, Bolton Food 20 giugno 2023). Nell'accordo Tenaris Dalmine del 1° dicembre 2023, la parte sulla sicurezza arriva ad assumere una dimensione così strutturale da costituire un unico premio, il c.d. premio prevenzione sicurezza ambiente, che prevede quattro diversi indicatori, connessi alla segnalazione di opportunità di formazione e apprendimento, alla segnalazione di anomalie ambientali, all'analisi dei rischi e alla partecipazione a iniziative formative su sicurezza e ambiente. La formazione, non solo in materia di salute e sicurezza sul lavoro, è un altro elemento centrale nella previsione di indicatori innovativi, come evidenziato dall'ampio numero di premi che valorizzano, anche economicamente, l'incremento delle ore di formazione effettuate dai dipendenti (Intesa Sanpaolo 30 maggio 2023) e la partecipazione fattiva, individuale e collettiva, dei lavoratori a percorsi formativi (Intrum 25 maggio 2023, Engie 27 dicembre 2023, Sanlorenzo 26 ottobre 2023). Un ruolo rilevante è inoltre rivestito, in un numero sempre più ampio di contesti aziendali, dagli indicatori legati alla sostenibilità ambientale ed energetica. In questa prospettiva, le imprese iniziano a incentivare, attraverso la premialità, fattori quali la diminuzione dei consumi energetici dei vari stabilimenti (Hnh Hospitality 26 aprile 2023, Fassa 5 settembre 2023, Bolton Food 20 giugno 2023) e delle emissioni dirette di CO₂ (Colacem 9 ottobre 2023, Luxottica 30 novembre 2023), l'utilizzo di nuovi materiali meno dannosi per l'ambiente (Italcementi 25 settembre 2023, Sanlorenzo 26 ottobre 2023), così come la diminuzione dell'impatto ambientale dell'azienda (Stm 31 ottobre 2023).

La tendenza, in sintesi, è quella di una crescita del numero e della varietà degli indicatori, considerando anche la presenza "storica", in molti contesti aziendali, di parametri legati alla qualità dei prodotti e dei servizi offerti, nonché all'effettiva presenza dei lavoratori in azienda, al fine di limitare i fenomeni di assenteismo. La

sempre più ampia articolazione degli indicatori spinge le aziende, in molti contesti d'impresa, a porre la distinzione tra quei parametri (i c.d. indicatori cancello) il cui incremento permette di usufruire del regime di detassazione previsto dalla legge e gli altri criteri, diversi e ulteriori rispetto ai primi, il cui raggiungimento è necessario per stabilire l'erogazione del premio ai lavoratori e l'importo finale dello stesso (Burgo 4 maggio 2023).

La seconda macro-questione da affrontare in merito ai premi di risultato, vista anche la rilevanza che assumono le agevolazioni fiscali e contributive ulteriori sulla materia, riguarda la possibilità per i lavoratori di convertire tutto o 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 va in ogni caso lasciata la facoltà al lavoratore di optare per l'erogazione del premio (in via totale o parziale) in forma monetaria. Sotto questo aspetto, la selezione dei contratti aziendali raccolti mostra bene come la prassi sia ormai consolidata, dato che nell'85% dei casi viene prevista la possibilità di convertire almeno parte del premio nelle misure di cui ai commi 2 e 3 dell'art. 51 TUIR. Si tratta di dati ancora più alti rispetto alla media nazionale (61% secondo l'ultimo report sui contratti di produttività attivi curato dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali), e in crescita rispetto a quanto rilevato nella scorsa edizione del presente Rapporto (72%).

In diversi casi (nel 55% dei premi per i quali è prevista la conversione) è l'azienda stessa ad agevolare questi processi, introducendo quote aggiuntive di premio da erogarsi (sotto forma di beni e servizi di welfare) esclusivamente nel caso in cui il lavoratore opti per la welfarizzazione, almeno parziale, del premio. Appare evidente, in questi termini, la logica redistributiva alla base di una scelta di questo tipo: da un lato, l'azienda, attraverso la welfarizzazione, ottiene una decontribuzione e detassazione piena della quota di premio erogata con tali modalità. Dall'altro lato, almeno

una parte del risparmio derivante da questa scelta viene redistribuita ai dipendenti, attraverso i c.d. bonus di conversione. Le quote di bonus vanno dal 5% dell'importo convertito (Vicenzi 21 giugno 2023, Coca-Cola 7 luglio 2023) sino a valori che si attestano al 30% (Michelin 7 novembre 2023). In molti contesti aziendali il bonus varia a seconda della porzione di premio convertita (Gefran 5 agosto 2023, Pressofusioni Sebine 29 giugno 2023) o delle singole misure scelte dal lavoratore, con particolare attenzione verso la previdenza complementare (Unicalce 29 marzo 2023, Parmalat 13 luglio 2023). Nella stessa direzione, è interessante notare come, in alcuni specifici settori – *in primis* quello dell'industria alimentare – le parti intendano “indirizzare” la conversione del premio verso prestazioni di particolare rilevanza sociale, essenzialmente riconducibili alle aree della previdenza complementare, dell'assistenza sanitaria integrativa (anche nell'ottica di valorizzare i fondi di settore), del diritto allo studio e della tutela della genitorialità. Numerosi accordi stabiliscono poi, per incentivare “indirettamente” i fondi di previdenza complementare di riferimento, la destinazione agli stessi di quote di premio convertite e non fruite entro i tempi previsti, qualora i lavoratori vi siano già iscritti (Marelli 4 maggio 2023, Erg 27 giugno 2023). Infine, di particolare interesse risultano le sperimentazioni, in vigore in alcuni primi contesti aziendali, in cui si consente ai lavoratori di convertire quota parte del premio in ore o giornate di permesso (Enel Italia 5 luglio 2023, Banca Sella 14 settembre 2023).

Molto meno diffusi, nell'ambito delle possibilità consentite (e ulteriormente agevolate) dalla legge, sono i processi di coinvolgimento paritetico dei lavoratori legati all'introduzione dei premi di risultato. Solo nel 4% dei casi le parti danno conto delle specifiche azioni partecipative dei lavoratori, che consentono di rientrare nelle casistiche di cui all'art. 1, comma 189, della legge di stabilità del 2016 (come modificato dall'art. 55 del d.l. n. 50/2017) (Metro 27 marzo 2023, GD 30 maggio 2023).

Grafico 12 – **Possibilità di welfarizzazione (% sul totale degli accordi che introducono nuovi premi di risultato)**



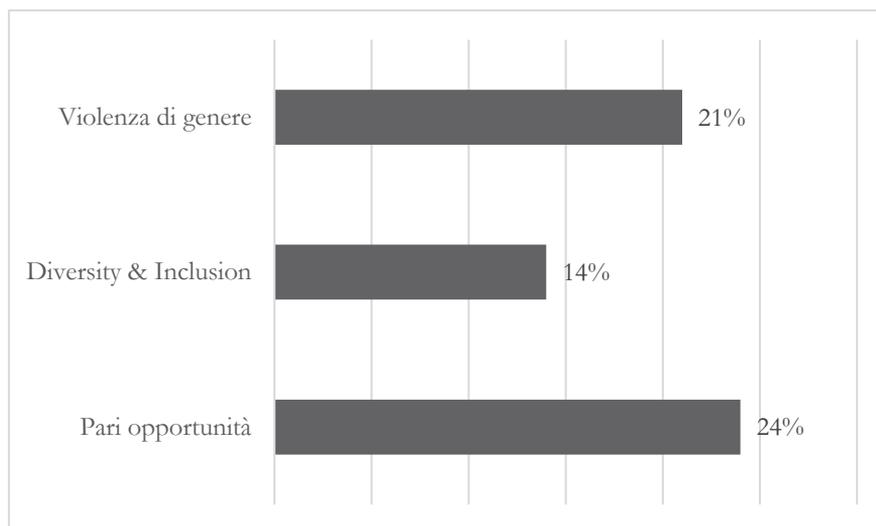
3.5. Welfare, conciliazione e tutela della diversità

Dall'analisi dei testi contrattuali sottoscritti nel 2023 si conferma l'interesse a livello aziendale verso misure di welfare occupazionale rilevato anche nel 2022, dato che più della metà degli accordi (58%) prevede il riconoscimento di almeno una misura di welfare occupazionale.

Prendendo in considerazione i soli accordi aziendali contenenti misure di conciliazione vita-lavoro (il 69% degli accordi contenenti misure di welfare occupazionale), si segnala che le parti, nel 24% dei casi, inquadrano tali misure in strategie orientate alla promozione delle pari opportunità. Nel 7% degli accordi viene richiamata la possibilità di avviare il processo per ottenere la certificazione di parità di genere (Barilla 18 luglio 2023, Stm 31 ottobre 2023, Peroni 8 maggio 2023), mentre nel 21% degli accordi sono contenute specifiche misure volte a tutelare le vittime di violenza

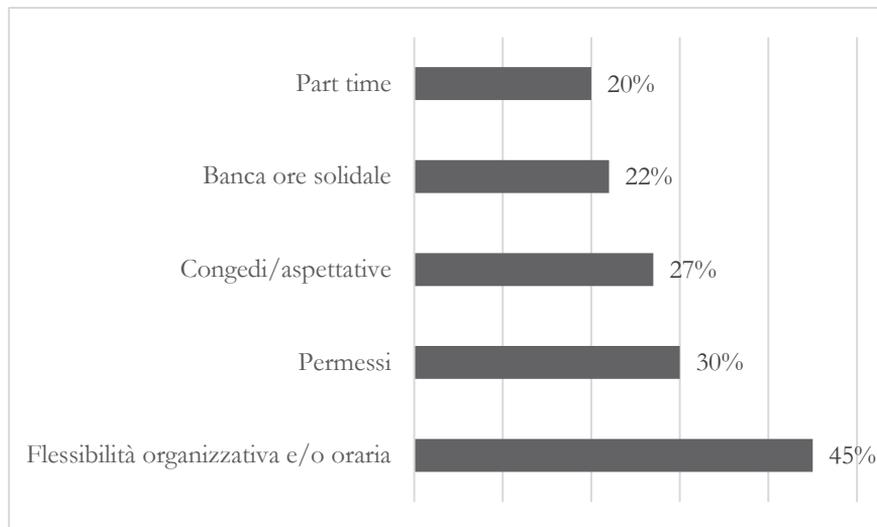
di genere (Parmalat 13 luglio 2023, Lactalis-Galbani 5 luglio 2023, Bofrost-Overtel 12 maggio 2023), nella consapevolezza che il fenomeno ha un impatto sociale e non solo sull'ambiente di lavoro e sulla salute e la sicurezza dei dipendenti, come testimoniato – oltre che dalle particolari previsioni riguardanti il congedo *ad hoc* (*supra*) – dalle diverse iniziative formative, di informazione e sensibilizzazione su tali tematiche messe in campo a livello aziendale (Fucecchio Servizi 7 febbraio 2023, Manifatture Sigaro Toscano 26 luglio 2023). Un numero sostenuto di accordi, inoltre, inquadra le politiche per le pari opportunità come uno strumento di *Diversity & Inclusion*; infatti, il 14% degli accordi, oltre alla parità di genere, promuove iniziative di cui sono destinatari i dipendenti stranieri o con disabilità (Sanlorenzo 26 ottobre 2023, Ferrarelle 1° agosto 2023, Luxottica 30 novembre 2023, Intesa Sanpaolo 21 febbraio 2023, Stm 31 ottobre 2023).

Grafico 13 – **Finalità delle misure di conciliazione vita-lavoro nella contrattazione aziendale del 2023 (% sugli accordi che trattano del tema)**



In linea generale, dunque, l'insieme delle misure volte a favorire l'equilibrio tra vita privata e vita lavorativa dei dipendenti sono le più diffuse tra gli strumenti di c.d. welfare occupazionale. Invero, spesso gli accordi contenenti strumenti di welfare occupazionale riconoscono diverse soluzioni in materia di flessibilità organizzativa e oraria; contengono disposizioni particolari in materia di fattispecie sospensive dal lavoro (permessi, congedi, aspettative); disciplinano la c.d. banca ore solidale o prevedono particolari disposizioni in materia di trasformazione del rapporto da tempo pieno a tempo parziale a sostegno delle esigenze personali e/o familiari dei lavoratori.

Grafico 14 – *Dettaglio delle misure di welfare occupazionale nella contrattazione aziendale del 2023 (% sugli accordi che trattano il tema)*



Tra le soluzioni di flessibilità organizzativa ed oraria presenti nella contrattazione del 2023, il lavoro agile (si veda *supra*, § 3.3) è individuato espressamente dalle parti come strumento funzionale a garantire una maggiore conciliazione vita-lavoro (Tecnocall 18 maggio 2023, Burgo 4 aprile 2023, Campari 19 luglio 2023, Bolton

Food 20 giugno 2023). Spesso, infatti, la disciplina del lavoro agile definita a livello aziendale garantisce l'accesso a tale modalità di svolgimento della prestazione in via prioritaria ai lavoratori con esigenze di cura personale o familiare (Rai 18 settembre 2023, System House 30 marzo 2023). Non mancano poi accordi che richiamano la necessità di adeguare l'organizzazione del lavoro alle esigenze personali e familiari dei dipendenti, ad esempio con agevolazioni afferenti alla gestione dei turni di lavoro (Itx 8 marzo 2023, Chef Express 5 maggio 2023, Fastweb 26 luglio 2023, Ferrero 6 ottobre 2023, Bolton Food 20 giugno 2023). Per quanto concerne le altre misure di flessibilità organizzativa, diversi accordi stabiliscono delle fasce di flessibilità oraria giornaliera in ingresso e in uscita (Comifar Distribuzione 9 marzo 2023, Groupama 16 giugno 2023) – la cui disciplina specifica può differire in base all'unità produttiva e alle figure professionali ivi presenti (Marchiol 26 giugno 2023, 2iRete Gas 12 luglio 2023) – anche attraverso la rimodulazione della pausa pranzo (Lottomatica 26 aprile 2023, 2iRete Gas 12 luglio 2023, Granarolo 12 ottobre 2023). Altri, poi, richiamano l'utilizzo della flessibilità oraria giornaliera come strumento utilizzabile dai lavoratori genitori per facilitare l'inserimento dei figli al nido (Heineken 14 giugno 2023, Camozzi 20 ottobre 2023) oppure alla possibilità di valutare la personalizzazione dell'orario di lavoro per esigenze conciliative (Blue Health Center 7 luglio 2023).

Oltre alla flessibilità organizzativa e oraria, molti accordi sottoscritti a livello aziendale integrano quanto riconosciuto a livello legale o dal CCNL applicato in materia di fattispecie sospensive dal lavoro fruibili per motivi personali e familiari. Il 30% degli accordi aziendali contenenti misure di welfare occupazionale prevede il riconoscimento di ulteriori permessi retribuiti e no, generalmente associati ad un evento o a tutela di particolari necessità. La tipologia di permessi più diffusa è quella per visite mediche personali o di familiari. In questo caso il monte ore messo a disposizione è variabile – da un minimo di 6 ore (Metro 27 marzo 2023) ad un massimo di 50 ore (Lottomatica 26 aprile 2023),

oppure non definito a priori (Cnp Vita Assicurazioni 8 febbraio 2023) – e talvolta viene riparametrato per i lavoratori part-time (Uniabita 27 aprile 2023), oppure incrementato per i lavoratori particolarmente fragili (Aon 21 marzo 2023). Differenze si registrano rispetto alle modalità di fruizione di tali permessi, che può essere su base oraria (Blue Health Center 7 luglio 2023) oppure a gruppi di ore (ZiRete Gas 12 luglio 2023). Alcuni accordi, inoltre, prevedono delle disposizioni particolari: l'accordo Aon (21 marzo 2023), ad esempio, concede la possibilità di utilizzare un terzo delle ore di permesso previste per accompagnare un familiare ad una visita medica per le visite veterinarie degli animali di compagnia del dipendente; l'accordo Cnp Vita Assicurazioni (8 febbraio 2023), invece, prevede la possibilità di richiedere permessi retribuiti ulteriori anche per cure fisioterapiche e terapie riabilitative per il 50% del tempo necessario o per il 100% se tali cure sono correlate ad infortunio certificato. Seguono per diffusione i permessi riconosciuti a sostegno della genitorialità, come quelli per favorire l'inserimento dei figli all'asilo nido e/o alla scuola materna (Granarolo 12 ottobre 2023, Peroni 9 maggio 2023, Luxottica 30 novembre 2023, Ing Bank Milano 27 luglio 2023, Chef Express 5 maggio 2023) e per assistere i figli con disturbi specifici dell'apprendimento (Intesa Sanpaolo 21 febbraio 2023). Non mancano poi diversi interventi volti a supportare i lavoratori studenti, attraverso permessi aggiuntivi rispetto a quanto previsto dalla legge o dal CCNL applicato (Intesa Sanpaolo 21 febbraio 2023, System House 30 marzo 2023, Luxottica 30 novembre 2023, Metro 27 marzo 2023). Tra le buone pratiche rilevate in materia di permessi (retribuiti e no) si segnala la diffusione di particolari causali. Rientrano in questa categoria i permessi per indisposizione (Nexi 20 giugno 2023), per trasloco (Intesa Sanpaolo 21 febbraio 2023), per pubblicazioni di matrimonio (Blue Health Center 7 luglio 2023), "acausalì", come i c.d. permessi discrezionali (retribuiti al 30%, Cassa di Ravenna 31 marzo 2023), per accompagnare un parente al pronto soccorso o frequentare il corso pre-parto (Intesa Sanpaolo 21 febbraio 2023), per il giorno del

compleanno del dipendente (Hnh Hospitality 26 aprile 2023) o del figlio fino al terzo anno di età (Aon 21 marzo 2023) o fino al diciottesimo anno (Italcementi 25 settembre 2023), per l'esame di laurea e/o il matrimonio di parenti e affini entro il secondo grado e per la nascita in famiglia dei nipoti (Fondazione Enaip Lombardia 17 luglio 2023). Di ampia diffusione sono poi le condizioni di miglior favore stabilite a livello aziendale rispetto ai permessi riconosciuti dalla legge e/o dal contratto collettivo nazionale applicato. Sotto il primo profilo, un esempio è quanto concerne i permessi per gravi motivi personali e familiari, il cui monte ore può essere aumentato per ogni anno solare (Aon 21 marzo 2023), oppure la previsione di una copertura economica parziale in caso di fruizione dei permessi per malattia dei figli (Ferrero 6 ottobre 2023, Vicenzi 21 giugno 2023), mentre, nel secondo caso, si può rinviare a quanto riconosciuto in diversi accordi aziendali sottoscritti nel settore dell'industria alimentare, dove le parti elevano le ore di permesso per assistenza ai familiari non autosufficienti (Ferrarelle 1° agosto 2023, Manifatture Sigaro Toscano 26 luglio 2023).

Tra le misure di conciliazione vita-lavoro più diffuse seguono le particolari disposizioni afferenti a congedi e aspettative a sostegno della genitorialità, per motivi personali e/o familiari (27%). Le soluzioni più adottate prevedono l'estensione del periodo di congedo e l'integrazione dell'indennità riconosciuta durante la fruizione di quest'ultimo. Per quanto riguarda l'estensione del periodo, un esempio è quanto viene stabilito rispetto al congedo di paternità obbligatorio riconosciuto dalla legge, la cui durata a livello aziendale può essere elevata da un minimo di un giorno (Heineken 14 giugno 2023, Italcementi 25 settembre 2023) ad un massimo di 10 giorni (Michelin 7 novembre 2023), con una copertura economica del 100% a carico aziendale. L'estensione del periodo è spesso prevista anche per il congedo per le vittime di violenza di genere, anche se in questo caso il periodo aggiuntivo può esser coperto da un'integrazione economica a totale carico aziendale (Fucecchio Servizi 7 febbraio 2023, Camozzi 20 ottobre

2023, Ride 13 giugno 2023, Nexi 20 giugno 2023) oppure solo in parte (H&M 19 luglio 2023); in altri casi l'estensione può sostanzarsi in un'aspettativa non retribuita (Fondazione Enaip Lombardia 17 luglio 2023). Per quanto concerne l'integrazione delle indennità Inps associate ai congedi, essa è generalmente riconosciuta per il congedo di maternità obbligatorio – dove l'integrazione a carico azienda deve consentire il raggiungimento del 100% della retribuzione (Fondazione Lega del Filo d'Oro 13 luglio 2023, Lycée Stendhal Milano 29 giugno 2023) – mentre più di rado afferisce al congedo parentale, anche se, in questo caso, si rileva la presenza nel campione analizzato di diverse buone pratiche che integrano anche l'astensione facoltativa (Chef Express 5 maggio 2023).

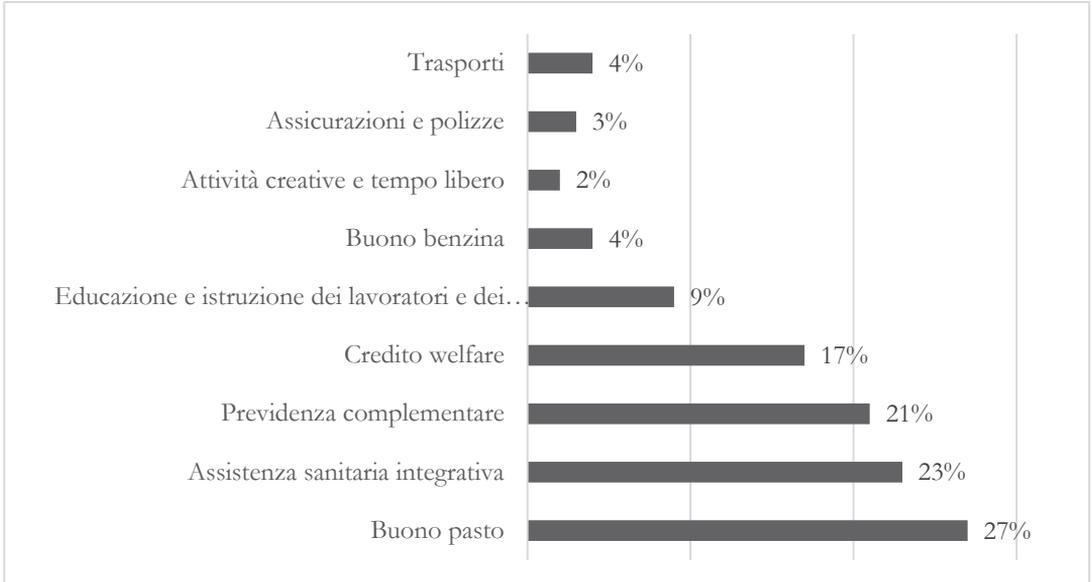
Ad ogni modo, a livello aziendale si stanno diffondendo soluzioni innovative volte a favorire la fruizione dei permessi e dei congedi a sostegno dei lavoratori con figli. In questa prospettiva si può rinviare a quanto previsto nell'accordo Bolton Food (20 giugno 2023), dove, per le lavoratrici al rientro dal congedo di maternità e con orario di lavoro a turni, nelle giornate in cui è prevista la fruizione delle ore di riposo giornaliero (c.d. permessi allattamento), i 30 minuti di pausa pranzo vengono computati ai fini dell'effettiva prestazione e pertanto sono retribuiti. Sempre in tema e in ottica di riequilibrio di genere, l'accordo Fondazione Enaip Lombardia (17 luglio 2023) invece stabilisce che al padre lavoratore con un orario giornaliero di almeno 7,2 ore che richiede i riposi giornalieri in alternativa alla madre lavoratrice dipendente sono riconosciuti permessi aggiuntivi pari a 12 minuti.

In caso di esaurimento del monte ore di permessi, dei congedi e delle ferie a livello aziendale viene riconosciuto l'accesso in via prioritaria alla banca ore solidale, disciplinata nello specifico dal 22% degli accordi. Rispetto a tale istituto, infatti, le parti individuano i criteri di priorità per l'esame delle domande di accesso alla banca ore, con l'obiettivo di sostenere le responsabilità di cura familiari (Sanlorenzo 26 ottobre 2023, Ferrarelle 1° agosto 2023)

e garantire strumenti di flessibilità aggiuntiva per i più fragili (Comifar Distribuzione 9 marzo 2023), tra cui le vittime di violenza di genere (ZF Friedrichshafen 8 novembre 2023). Ciò sottolinea e rafforza la logica solidale sottostante l'istituzione della banca ore *ex art.* 24, d.lgs. n. 151/2015, ulteriormente confermata in alcune realtà dal riconoscimento di ore di permesso aggiuntive e a carico aziendale (Granarolo 12 ottobre 2023, Manifatture Sigaro Toscano 26 luglio 2023) fino anche a prevedere il raddoppio del numero delle ore donate (Luxottica 30 novembre 2023) o dall'attivazione della banca ore con un contributo straordinario *ad hoc* per particolari eventi (Intesa Sanpaolo 30 maggio 2023). Tra le misure di conciliazione vita-lavoro, infine, rientrano altresì quelle particolari previsioni relative alla trasformazione temporanea del rapporto da tempo pieno a tempo parziale, contenute nel 20% degli accordi, spesso individuate come strumento di flessibilità per i lavoratori in alcune fasi della vita, ad esempio a seguito della nascita di un figlio (Marchiol 26 giugno 2023, H&M 19 luglio 2023, Sanlorenzo 26 ottobre 2023) oppure come strumento per il graduale reinserimento al lavoro dopo un periodo di sospensione dell'attività lavorativa per motivi di salute (Lycée Stendhal Milano 29 giugno 2023, Ferrero 6 ottobre 2023, Coca-Cola 7 luglio 2023), per necessità di assistenza di un familiare (Aon 21 marzo 2023, Colacem 9 ottobre 2023) o per motivi di studio (Cnp Vita Assicurazioni 8 febbraio 2023, Intesa Sanpaolo 21 febbraio 2023).

Passando alle misure di welfare aziendale di tipo non organizzativo ed escludendo il tema della c.d. welfarizzazione del premio di risultato (si veda *supra*, § 3.4), si segnala un'ampia diffusione delle misure di welfare disciplinate dall'art. 51, commi 2 e 3, TUIR.

Grafico 15 – *Diffusione delle misure di welfare aziendale ai sensi dell'art. 51, commi 2 e 3, TUIR (% sugli accordi contenenti misure di welfare occupazionale)*



La misura di welfare aziendale più diffusa è il buono pasto (27%), talvolta riconosciuto anche ai lavoratori che svolgono la prestazione in modalità agile, e il cui importo va da un minimo di 4,20 euro (Conserve Italia 4 ottobre 2023) a un massimo di 16,5 euro (Campari 19 luglio 2023). Dall'analisi contrattuale emergono alcune tendenze interessanti in materia: il progressivo incremento del valore del buono pasto nel tempo (Cassa di Ravenna 31 marzo 2023, 2iRete Gas 12 luglio 2023); la differenziazione del valore nominale del titolo a seconda delle ore di lavoro prestate (Intesa Sanpaolo 21 febbraio 2023), sulla base delle modalità di svolgimento della prestazione (Siram 4 ottobre 2023) oppure in considerazione dell'attività prestata e della sede di lavoro (Campari 19 luglio 2023).

Una sostenuta diffusione poi si registra anche in materia di assistenza sanitaria integrativa (23%) e previdenza complementare

(21%). Nel primo caso, le parti tendono a prevedere un aumento della quota di contribuzione a carico dell'azienda (Bormioli Pharma 21 settembre 2023) e l'estensione della copertura anche a familiari e conviventi (Intesa Sanpaolo 21 febbraio 2023); nel secondo caso, invece, si tende a incentivare e premiare l'adesione ai fondi di previdenza complementare da parte dei dipendenti riconoscendo contribuzioni *una tantum* a carico aziendale (Bormioli Pharma 21 settembre 2023, Intesa Sanpaolo 21 febbraio 2023) oppure aumentando la quota di contribuzione a carico dell'azienda (Tenaris Dalmine 1° dicembre 2023). La previdenza complementare è una delle destinazioni spesso suggerite dagli accordi che prevedono un credito welfare, il quale è riconosciuto nel 17% delle intese contenenti misure di welfare occupazionale. Tale credito può essere individuato dalle parti come strumento nell'ambito di uno strutturato piano di welfare complessivo (Prada 21 giugno 2023), anche prevedendo un aumento dell'importo annualmente riconosciuto nel periodo di vigenza dell'accordo (Bormioli Pharma 21 settembre 2023), oppure come misura *una tantum* (Marelli 4 maggio 2023). Generalmente il credito spendibile in *flexible benefits* viene ad essere oggetto di riproporzionamento per il personale part-time (Camozzi 20 ottobre 2023, Tiscali 24 luglio 2023).

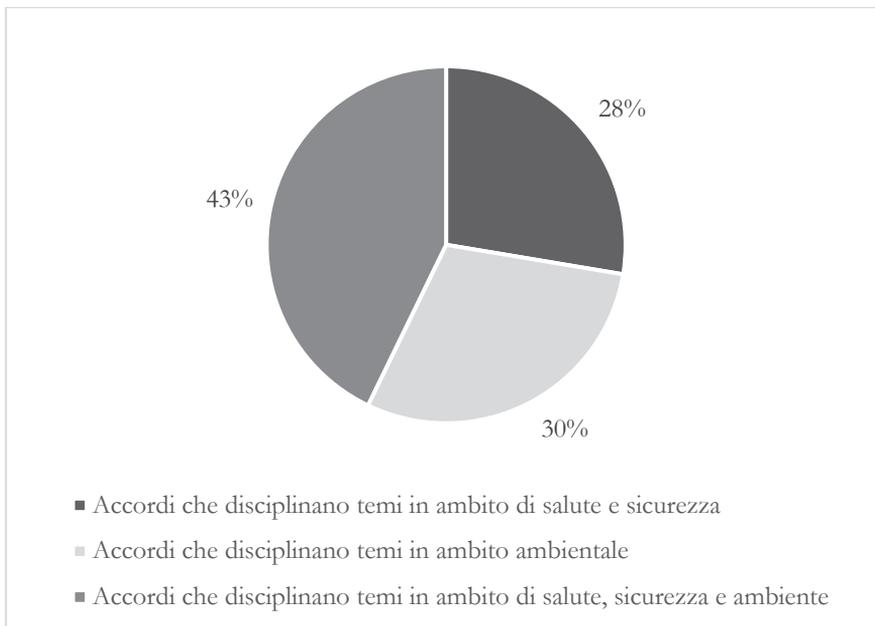
A sostegno dell'educazione e dell'istruzione dei dipendenti e dei loro figli (9%) si segnala l'esistenza di diverse soluzioni: il rimborso delle spese per l'acquisto dei libri di testo (Spindox 29 marzo 2023), un credito *ad hoc* per la copertura (parziale) delle spese sostenute per l'asilo nido e i campi extrascolastici (Sanlorenzo 26 ottobre 2023), anche sottoforma di rimborsi (Nexi 20 giugno 2023) oppure mediante erogazione diretta del servizio (Ferrero 6 ottobre 2023). Diversi accordi, inoltre, riconoscono borse di studio per i dipendenti o per i loro figli che conseguono un titolo di studio (Comifar Distribuzione 9 marzo 2023, Bormioli Pharma 21 settembre 2023, Intesa Sanpaolo 21 febbraio 2023).

Una diffusione quantitativamente inferiore si registra, infine, rispetto alle misure di welfare associate: a) alla mobilità e al trasporto (4%), tra cui rientrano i contributi per gli abbonamenti di trasporto (Nexi 20 giugno 2023) oppure l'implementazione di programmi di *car pooling* (Marelli 4 maggio 2023) o navette gratuite per i lavoratori (Luxottica 30 novembre 2023); b) alle assicurazioni (3%) contro il rischio di infortunio extra-professionale o morte, non autosufficienza e gravi patologie (Blue Health Center 7 luglio 2023, Groupama 13 giugno 2023); c) alle attività ricreative e tempo libero (2%) (Sanlorenzo 26 ottobre 2023, Mondelēz 5 luglio 2023).

3.6. Salute, sicurezza, ambiente

Circa un quinto dei contratti aziendali sottoscritti nel 2023 si occupa di regolare materie connesse all'ambito della tutela dell'ambiente, nonché della salute e della sicurezza dei lavoratori, evidenziando un crescente interesse delle parti sociali e delle istituzioni europee e nazionali nell'affrontare tali tematiche. Tali accordi riflettono una significativa diversificazione di aree di intervento e strumenti attraverso i quali sindacati e associazioni datoriali intendono guidare e regolare i processi di c.d. transizione verde, nonché le questioni legate alla prevenzione dei rischi e alla sicurezza sul luogo di lavoro. Fra questi, in particolare, si possono evidenziare l'istituzione o la conferma di commissioni bilaterali volte all'analisi e approfondimento di temi connessi all'ambiente e alla salute e sicurezza (Granarolo 12 ottobre 2023, Luxottica 30 novembre 2023) ovvero le previsioni in materia di certificazioni ISO (Lactalis-Galbani 5 luglio 2023).

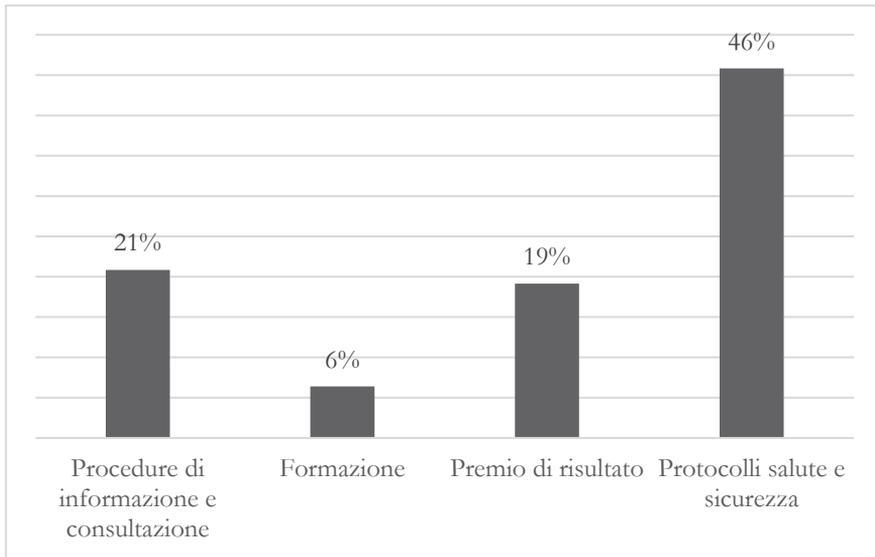
Grafico 16 – **Accordi che disciplinano tematiche in ambito di salute, sicurezza e ambiente (% sul totale degli accordi che trattano tali tematiche)**



Per quanto riguarda gli accordi che disciplinano tematiche legate alla salute e sicurezza dei lavoratori, questi si sostanziano generalmente nella definizione di procedure di informazione e consultazione (Marelli 4 maggio 2023, Heineken 14 giugno 2023, Granarolo 12 ottobre 2023, Motovario 28 giugno 2023); 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 sicurezza, sia alla totalità dei lavoratori (Abb 25 settembre 2023, Ferrero 6 ottobre 2023, Granarolo 12 ottobre 2023); nella costruzione degli indici per l'erogazione del premio di risultato (Brembo 7 giugno 2023, Fassa 5 settembre 2023); o, infine, alla definizione di protocolli e procedure in materia di salute e sicurezza (Intesa Sanpaolo 6 marzo 2023), anche in termini di analisi dello stress lavoro-correlato (Fucecchio Servizi 7 febbraio 2023)

o, più in generale, della salute mentale dei lavoratori (Ferrero 6 ottobre 2023).

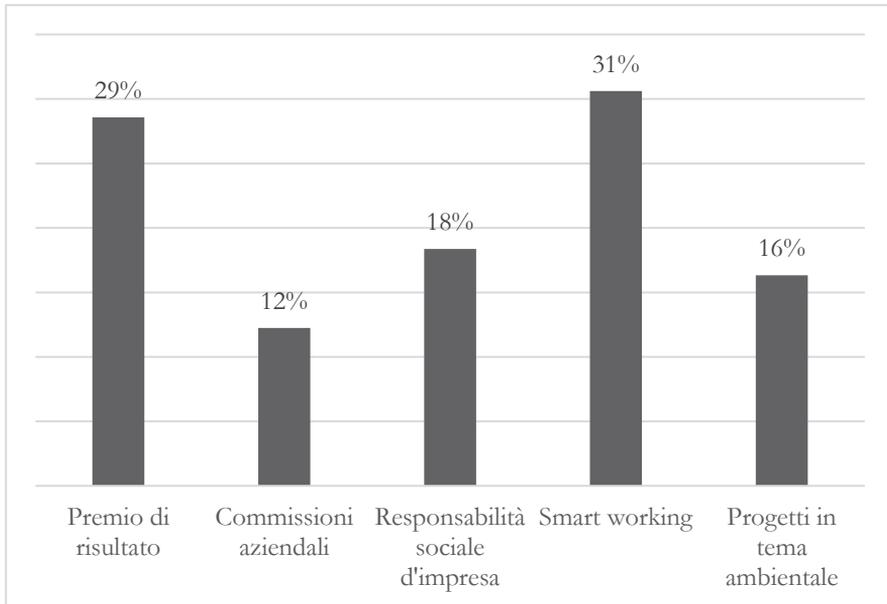
Grafico 17 – *Tematiche relative alla salute e sicurezza dei lavoratori (% sugli accordi contenenti misure sul tema)*



In aumento, rispetto alle rilevazioni degli anni precedenti, 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 inerenti alla transizione verde; ci si riferisce, 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 (Luxottica 30 novembre 2023); ovvero alla segnalazione di anomalie ambientali (Granarolo 12 ottobre 2023); allo sviluppo e utilizzo di fonti rinnovabili (Edison 12 ottobre 2023); a obiettivi di efficienza energetica (Fassa 5 settembre 2023, Italgas 23 novembre 2023) o più generalmente alla diminuzione dell'impronta ecologica dell'azienda (Stm 31 ottobre 2023). Sempre in tema

ambientale, alcuni accordi prevedono la realizzazione di progetti per la produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili e da recupero termico, ovvero alla trasformazione dei mezzi aziendali in mezzi alimentati da fonti sostenibili (Colacem 9 ottobre 2023); progetti di *packaging* sostenibile (Ferrero 6 ottobre 2023); sviluppo di impianti di gestione rifiuti con contestuale produzione di energia (Parmalat 13 luglio 2023); previsione di *energy green bonus* al fine di favorire la mobilità sostenibile e minimizzare le emissioni emesse per gli spostamenti casa-lavoro (Coca-Cola 7 luglio 2023), ovvero previsioni generali in tema di sostenibilità sociale d'impresa in cui sono considerati temi ambientali accanto all'analisi e gestione delle questioni sociali (GD 30 maggio 2023, Vicenzi 21 giugno 2023, Italcementi 25 settembre 2023). Indubbiamente, inoltre, una delle tematiche che nei contratti aziendali risulta fortemente collegata agli obiettivi ambientali risulta essere il lavoro agile. Tali accordi, nella maggioranza monotematici o di conferma di previsioni precedenti, prevedono perlopiù il riconoscimento del possibile impatto ambientale positivo dell'utilizzo dello *smart working* (Europ Assistance 29 maggio 2023, Marchiol 26 giugno 2023, Sanlorenzo 26 ottobre 2023), ovvero ancor più in generale come strumento per la sostenibilità sociale, economica e ambientale (Fastweb 27 settembre 2023).

Grafico 18 – *Tematiche ambientali (% sugli accordi contenenti misure sul tema)*

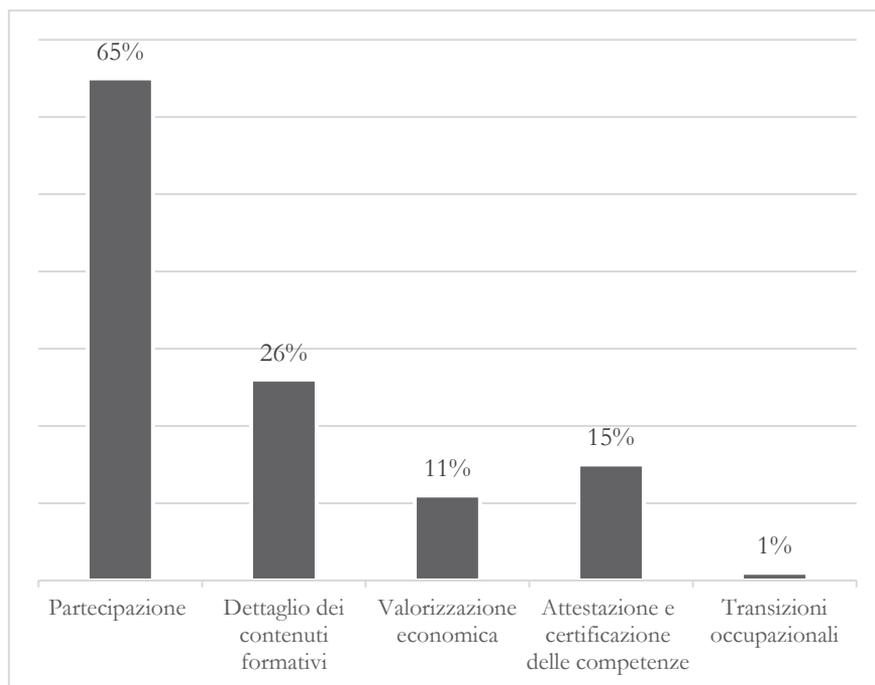


3.7. Formazione

Circa il 16% degli accordi aziendali sottoscritti nel 2023 prevede una o più clausole contrattuali con ad oggetto la formazione dei lavoratori. Si tratta di disposizioni eterogenee, dalle finalità e dai contenuti vari, che è possibile classificare in cinque categorie: 1) clausole che istituiscono (e/o regolano le attività di) organismi paritetici o momenti di confronto con le rappresentanze sindacali, con funzioni di consultazione, confronto, pianificazione e monitoraggio delle azioni formative; 2) clausole che definiscono principi, contenuti, destinatari e finalità delle azioni formative; 3) clausole che incentivano la partecipazione delle azioni di formazione attraverso un riconoscimento economico; 4) clausole sulle modalità di attestazione, certificazione e valorizzazione delle competenze acquisite; 5) clausole di gestione delle transizioni e

ricollocazioni occupazionali dei lavoratori in esubero ovvero coinvolti in processi di riorganizzazione.

Grafico 19 – *Finalità e contenuti degli accordi aziendali in tema di formazione (% sul totale degli accordi che trattano il tema)*



La maggior parte degli accordi (65%) appartiene alla prima categoria, prevedendo diverse procedure e forme di partecipazione dei lavoratori, perlopiù indiretta, cioè per il tramite delle rappresentanze sindacali, nella progettazione e nella gestione dei processi formativi. Più precisamente, i datori di lavoro si impegnano a momenti di confronto con le RSU, ed in particolare con i referenti per la formazione (Gefran 5 agosto 2023), anche nell'ambito di commissioni paritetiche tematiche (Parmalat 13 luglio 2023), per svolgere un esame congiunto dei fabbisogni formativi e/o di valutazioni degli interventi formativi (Campari 19 luglio 2023,

Motovario 28 giugno 2023). Alle dinamiche partecipative è di frequente demandata anche la definizione dei contenuti delle azioni formative rivolte ai lavoratori, quando non rimessa alla decisione unilaterale del datore di lavoro.

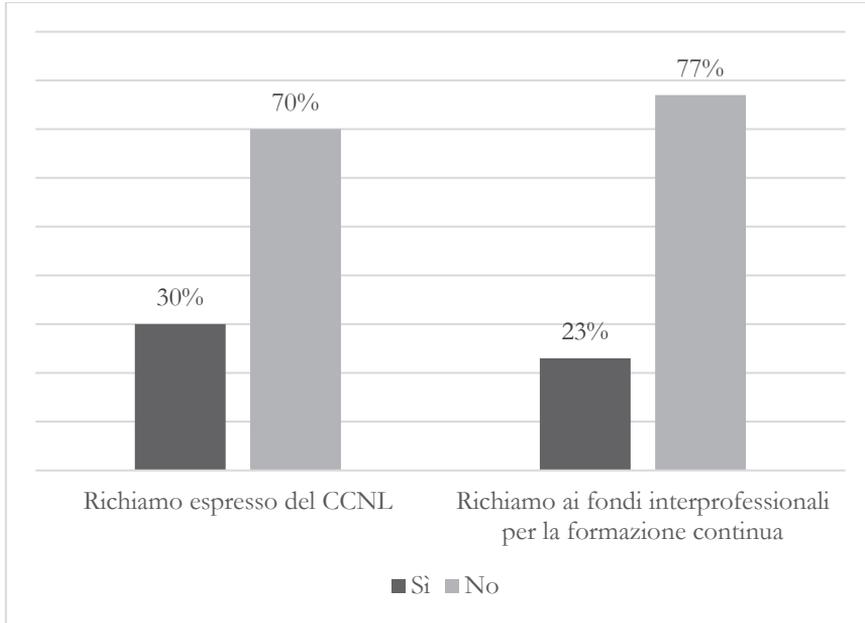
Sono la minoranza, seppur in crescita rispetto al passato, gli accordi che contengono clausole contrattuali che determinano gli obiettivi di apprendimento e i temi oggetto degli interventi della formazione (Lactalis-Galbani 5 luglio 2023, Erg 20 aprile 2023, Motovario 28 giugno 2023). A questa categoria, nel 2022, appartenevano appena il 12% del totale degli accordi con ad oggetto la formazione tra quelli analizzati; nel 2023, la quota sale fino al 26%. A questi accordi si aggiungono anche quelli che definiscono le modalità di erogazione della formazione (GD 30 maggio 2023) oppure la platea dei lavoratori destinatari dei programmi formativi. Rispetto a questa è negoziato il coinvolgimento dei lavoratori assunti con contratti c.d. atipici (per esempio lavoratori assunti con contratto di lavoro in somministrazione, stagionale, a termine) (Ferrarelle 1° agosto 2023), oppure la previsione di interventi formativi *ad hoc* per lavoratori che siano in rientro al lavoro dopo un prolungato periodo di assenza per malattia (Spindox 29 marzo 2023) o maternità (Coca-Cola 7 luglio 2023). Non mancano neppure accordi che, sempre nell'ambito della definizione dell'azione formativa, stabiliscono l'esatto ammontare di ore di formazione a cui ciascun lavoratore ha diritto nel corso della vigenza del contratto aziendale. Di regola, è previsto un monte orario annuo compreso tra le 8 ore (Heineken 14 giugno 2023) e le 13 (Metro 27 marzo 2023). Talvolta, l'accordo aziendale costituisce autonomamente un diritto soggettivo alla formazione in capo al lavoratore (Colacem 9 ottobre 2023); talaltra, le parti si limitano a implementare le disposizioni previste dai contratti collettivi nazionali di riferimento, come nel caso dell'industria metalmeccanica (Spindox 29 marzo 2023).

Si conferma un interesse verso le clausole contrattuali di incentivazione della partecipazione alle azioni formative attraverso un

riconoscimento economico (presenti nell'11% degli accordi che trattano il tema della formazione). In particolare, la valorizzazione economica delle competenze dei lavoratori e della formazione svolta avviene non solo, come in passato, attraverso incentivi premiali per i quali la partecipazione ai corsi di formazione è tra gli indicatori dei premi di risultato, ma anche attraverso percorsi di carriera e sviluppo professionali che riconoscono un inquadramento superiore al lavoratore in seguito all'acquisizione di una data professionalità e competenza (Ferrero 6 ottobre 2023, Campari 19 luglio 2023). Nella direzione della valorizzazione della professionalità dei lavoratori devono leggersi anche i (pochi) contratti aziendali che configurano strumenti di attestazione e certificazione delle competenze, come i libretti per la formazione digitale (Intesa Sanpaolo 20 aprile 2023). Residuale, infine, il numero di accordi che prevedano l'avvio di interventi formativi per sostenere processi di riorganizzazione aziendale (Bper 15 marzo 2023).

Infine, si registra un moderato grado di coordinamento tra gli accordi aziendali che trattano della formazione dei lavoratori e i contratti collettivi nazionali di settore. Circa il 30% degli accordi di secondo livello che include clausole in tema di formazione, infatti, richiama espressamente una disposizione del contratto collettivo nazionale (Brembo 5 settembre 2023). Allo stesso modo, rappresentano una minoranza gli accordi aziendali che presentano rinvii alle risorse e all'offerta dei fondi interprofessionali per la formazione continua (23%) (Peroni 9 maggio 2023).

Grafico 20 – *Raccordo degli accordi aziendali con contratti collettivi nazionali del settore di appartenenza (% sul totale degli accordi che trattano il tema della formazione)*



(B) CASI DI STUDIO E BUONE PRATICHE

4. *Sistemi di relazioni industriali a livello aziendale o di gruppo*

La prima materia approfondita attraverso l'analisi delle buone pratiche raccolte nel corso del 2024 è quella dei sistemi di relazioni industriali aziendali, i quali mostrano una struttura sempre più composita (ad esempio connotata dalla presenza di molteplici comitati e commissioni), dovuta alla necessità di gestire collettivamente un'elevata quantità di materie. Di seguito le buone pratiche individuate.

4.1. Accordo Metro (25 marzo 2023)

Riguardo al tema delle relazioni industriali, le parti dell'accordo Metro concordano di svolgere incontri con frequenza semestrale a livello nazionale e trimestrale a livello di punto vendita/deposito/sede, per trattare principalmente di temi inerenti all'evoluzione dei canali di vendita, all'organizzazione del lavoro, all'andamento commerciale e all'apertura di nuove unità produttive. Metro garantisce 12 ore di assemblea sindacale annue per le RSA/RSU di ciascun punto vendita e della sede e 4,5 ore di permesso sindacale per i dipendenti. Inoltre, dall'incontro delle parti è emerso il bisogno di istituire commissioni paritetiche per trattare di welfare/premio di risultato, formazione, salute e sicurezza. Ogni commissione è composta da tre membri di parte sindacale (uno per sigla) e da tre membri di parte aziendale. Tali commissioni si riuniscono per sviluppare proposte da presentare al tavolo nazionale e possono partecipare alle riunioni della direzione aziendale con l'organismo bilaterale che riguardino temi di loro competenza.

4.2. Accordo GD (30 maggio 2023)

Le parti dell'accordo GD, nel riconoscere nel costante scambio di informazioni lo strumento indispensabile per migliorare le condizioni di lavoro e incrementare la competitività aziendale, individuano tre dimensioni funzionali alla partecipazione sindacale. La prima, "informativa/consultiva", si sostanzia in una serie di incontri periodici – svolti nel corso dell'anno, con il coinvolgimento della RSU, su tematiche diverse (politica industriale, innovazione e di prodotto, professionalità, tematiche sindacali) – nei quali l'azienda illustra le strategie e le attività legate al business di gruppo e aziendale. La seconda dimensione, del "monitoraggio attivo", trova concretizzazione nell'azione di tre comitati paritetici bilaterali, ognuno con proprie materie di competenza: a)

Comitato occupazione e professionalità; b) Comitato sistema premiante; c) Comitato di partecipazione. Si tratta di organi privi di un ruolo negoziale, avendo funzioni consultive, informative e propositive. A riguardo, relativamente al Comitato di partecipazione, è interessante notare che tra i compiti che gli sono affidati viene menzionato quello di individuare nuovi strumenti aziendali di miglioramento continuo basati sulla partecipazione diretta dei lavoratori, secondo quanto previsto dall'art. 10, sez. Prima, CCNL Metalmeccanici. Infine, rientrano nell'ultima dimensione partecipativa, quella "negoziale", le materie definite dal CCNL, dai contratti integrativi e dai regolamenti aziendali.

4.3. Accordo Heineken (14 giugno 2023)

Rispetto alla tematica delle relazioni industriali, le parti si dicono consapevoli della necessità di realizzare un sistema di rapporti sindacali basato sul confronto continuo, anche tramite la ricerca e la sperimentazione di strumenti per un maggior coinvolgimento ed una maggiore partecipazione, al fine di favorire una conoscenza profonda e puntuale delle dinamiche aziendali funzionale all'individuazione di idonee soluzioni condivise. A questo fine e constatando la positiva esperienza delle commissioni bilaterali istituite negli anni precedenti, la parti convengono di costituire dei comitati paritetici permanenti per il miglioramento continuo, al fine di accrescere in modo più efficace e concreto il benessere organizzativo. In particolare, vengono istituiti tre comitati: il primo è dedicato alla formazione e alla professionalità; il secondo si occuperà delle politiche di genere, della conciliazione dei tempi di vita, del welfare, del benessere organizzativo e della responsabilità sociale; il terzo riguarda invece i temi della salute e sicurezza e dell'ambiente. Tali comitati saranno composti da tre componenti di parte sindacale e da tre componenti di parte aziendale.

4.4. *Accordo Campari (19 luglio 2023)*

All'interno dell'accordo Campari la sezione relativa alle relazioni industriali appare essere particolarmente sviluppata ed incentrata sull'implementazione di strumenti di maggior partecipazione per la ricerca di soluzioni condivise a problematiche aziendali e maggior coinvolgimento ed informazione dei lavoratori. In quest'ottica, si conferma il sistema di commissioni paritetiche di studio non negoziali, composte da tre membri di parte aziendale e tre membri di parte sindacale. Queste commissioni si concentrano su tematiche che riguardano salute, sicurezza e ambiente, formazione e professionalità, welfare, benessere organizzativo e responsabilità sociale. Ci si sofferma, inoltre, sull'importanza delle informative aziendali come strumento di monitoraggio in merito a stabilizzazioni, piani di investimento aziendale e iniziative legate alla sostenibilità ambientale. Nello specifico, nella prima informativa successiva alla sigla dell'accordo sarà illustrata la procedura interna di tutela dei c.d. *whistleblowers* e saranno forniti i dati relativi all'adesione da parte dei dipendenti all'azionariato diffuso (ESOP, *Employee Share Ownership Plan*), piano adottato a partire dal 2021 e di cui le OO.SS. sono state informate in ogni fase di implementazione e realizzazione. In merito ai temi della salute e sicurezza l'accordo prevede un rafforzamento del ruolo degli RLS, attraverso l'introduzione di un secondo incontro annuale con tutti gli attori della sicurezza a livello di sito, il coinvolgimento preventivo dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza nella valutazione dei rischi conseguenti all'introduzione di nuove tecnologie e la condivisione di iniziative di sensibilizzazione su questi temi.

4.5. *Accordo Ferrarelle (1° agosto 2023)*

Il nuovo accordo Ferrarelle riserva una particolare attenzione all'implementazione del sistema di relazioni industriali aziendale. Nello specifico, si sottolinea la rilevanza del Coordinamento

nazionale di gruppo (CNG) con funzioni consultive e negoziali per la contrattazione di secondo livello e altre tematiche di interesse territoriale. Si prevedono, in particolare, due informative annuali fra l'azienda e il CNG, le quali avranno ad oggetto i risultati aziendali dell'anno precedente e gli obiettivi futuri, oltre alle materie già previste dal CCNL. Da parte dell'azienda si prevede, inoltre, l'impegno a trasmettere alle segreterie nazionali e alle RSU il bilancio annuale ed il rapporto biennale sulle pari opportunità in azienda.

4.6. Accordo Conserve Italia (4 ottobre 2023)

All'interno del nuovo accordo Conserve Italia, una particolare attenzione viene riservata al rafforzamento del sistema di relazioni industriali, individuato come strumento per il conseguimento degli obiettivi di innovazione dovuti alle nuove esigenze del mercato ed alla forte inflazione che ha caratterizzato l'anno appena trascorso. In tale contesto, si conferma l'importanza della consultazione preventiva delle parti sindacali e di incontri periodici di reciproco confronto. A livello nazionale, le parti si accordano sull'organizzazione di un incontro annuale di confronto sul bilancio di gruppo con le federazioni sindacali nazionali; e di concedere ulteriori 2 ore di assemblea sindacale per informare i lavoratori sull'attività degli enti bilaterali. Il carattere centrale dei nuovi meccanismi di confronto è sottolineato in ogni parte dell'accordo, con la previsione di una riunione semestrale del coordinamento nazionale delle RSU ed un focus sui comitati tecnici bilaterali e sui gruppi di progetto, istituiti attivati su richiesta delle parti per l'approfondimento di problematiche di sito o di gruppo.

4.7. Accordo Ferrero (6 ottobre 2023)

Il nuovo contratto aziendale Ferrero conferma nella sostanza il sistema di relazioni industriali previsto dal precedente accordo del 2018, basato su due livelli di confronto negoziale (nazionale e locale) e sui comitati esecutivi (presso gli stabilimenti ove sia presente una RSU composta da un numero pari o superiore a 11 delegati, ai sensi dell'art. 7 del CCNL). Una novità di particolare rilevanza è l'introduzione, in via sperimentale, della figura del coordinatore (individuabile tra i componenti delle RSU di Fai-Flai-Uila) per le sedi di Pozzuolo, Balvano e Sant'Angelo, nell'ottica di costruzione di un canale comunicativo rapido ed efficace per la stipula di "accordi locali di terzo livello" volti ad introdurre nei singoli stabilimenti elementi specifici di organizzazione del lavoro e di flessibilità oraria (ad esempio turnistica, orari a scorrimento su 6/7 giorni, elasticità nei contratti part-time verticale e stagionale, ecc.), remunerati in maniera migliorativa rispetto a quanto previsto dal CCNL di riferimento.

5. Tipologie contrattuali

Le tipologie contrattuali si confermano essere un argomento di privilegiata importanza per la contrattazione aziendale, la quale, essendo il livello maggiormente "prossimo" ai singoli contesti produttivi, assume il compito di declinare le forme di lavoro temporaneo e flessibile (ad esempio lavoro a tempo determinato, lavoro a tempo parziale ecc.) alle effettive esigenze di lavoratori e aziende, sfruttando gli spazi di delega e deroga offerti sia dalla contrattazione nazionale che dalla legge.

5.1. Accordo Metro (27 marzo 2023)

Una sezione del presente accordo è dedicata all'integrazione della disciplina di alcune specifiche tipologie contrattuali. In

particolare, per quanto concerne il contratto di apprendistato viene previsto un momento di verifica, a metà del percorso, che potrebbe consentire un'accelerazione del percorso di carriera dell'apprendista. Inoltre, le parti concordano sull'opportunità di eseguire un monitoraggio costante relativamente alle conferme dei contratti di apprendistato e prevedono che, nel caso in cui il livello di conferme annuali dovesse scendere al di sotto dell'85%, verrà organizzato un momento di confronto al fine di analizzare congiuntamente la situazione. In merito poi alla disciplina del contratto a termine, viene riconosciuto ai lavoratori con contratto a tempo determinato, che ne facciano richiesta scritta entro 6 mesi dalla cessazione del rapporto, un diritto di precedenza per le nuove assunzioni a tempo indeterminato nelle medesime mansioni. Condizioni per la concessione di tale diritto sono il decorso di un periodo di lavoro continuativo di 12 mesi e l'esito positivo della valutazione delle competenze professionali. In relazione all'utilizzo complessivo di questa tipologia contrattuale è prevista la programmazione di un incontro tra azienda e sindacato in caso di superamento della soglia del 20%, relativo alla somma di contratti a termine e contratti a termine in somministrazione, considerato come media annua. Infine, rispetto al lavoro a tempo parziale, la Società esprime la volontà di verificare la possibilità di incremento orario per i lavoratori part-time nei reparti dove sussistessero specifiche esigenze produttive. Inoltre, le parti conven-gono che, in caso di assunzione a tempo indeterminato full-time, i lavoratori assunti con contratto a tempo parziale, operanti in mansioni fungibili, hanno diritto di precedenza, previa valutazione delle proprie competenze professionali e della compatibilità con il ruolo. Per i lavoratori a tempo parziale che sottoscriveranno clausole elastiche, viene poi prevista un'indennità annuale pari a 120 euro lordi annui.

5.2. Accordo Itx (8 marzo 2023)

Il tema delle tipologie contrattuali è ampiamente trattato dall'ultimo contratto integrativo di Itx, con una prima parte riguardante il lavoro a tempo parziale ed una seconda parte riguardante il lavoro a tempo determinato. Con riferimento al lavoro part-time si stabilisce che i turni debbano essere organizzati al massimo secondo tre fasce giornaliere (apertura, intermedio e chiusura) e che, compatibilmente con le esigenze dei negozi, la maggior parte dei riposi vengano concessi di sabato o domenica. Inoltre, l'azienda si impegna a non superare i 6 giorni di lavoro consecutivi e a favorire, ove possibile, la modifica del contratto con un aumento del numero di ore. Infine, in caso di opportunità di lavoro full-time, verrà valutata previamente la disponibilità dei lavoratori part-time e sarà pubblicato un avviso sulla intranet aziendale. Con riferimento al contratto di lavoro a tempo determinato, invece, vengono definite due causali in aggiunta rispetto a quanto previsto dalla legge: «sostituzione di addetti alla vendita a cui è garantito il riposo ricadente il sabato e/o la domenica come da accordo sindacale aziendale nel corso del periodo settembre-novembre o marzo-maggio» e «sostituzione nei turni di chiusura dei lavoratori genitori che godono delle agevolazioni per mancate prestazioni di lavoro in fascia di chiusura [...] nel periodo settembre-novembre o marzo-maggio» (tale causale potrà essere utilizzata solo per contratti a termine part-time con turno unicamente serale) (cfr. d.lgs. n. 81/2015, art. 19, comma 1, lett. *B-bis*). I lavoratori assunti tramite queste causali non potranno superare il 18% annuo dell'organico a tempo indeterminato e l'obiettivo della sperimentazione è la stabilizzazione almeno del 3% annuo.

5.3. *Accordo Electrolux (stabilimento di Solaro) (21 marzo 2023)*

Per superare le rigidità della regolazione legislativa che non rendeva possibile il rinnovo dei contratti a tempo determinato in assenza delle causali dell'art. 19, comma 1, lett. *a* e *b*, azienda e OO.SS. hanno concordato che – fino al 31 dicembre 2023 e nel limite complessivo di durata di 24 mesi – è possibile rinnovare e/o prorogare i contratti a tempo determinato già stipulati con il personale precedentemente occupato per esigenze connesse a incrementi dell'attività ordinaria in relazione all'andamento della domanda commerciale nel periodo aprile-dicembre 2023. La clausola individuata risponde all'esigenza di adeguare il fabbisogno di lavoro temporaneo alle effettive esigenze della programmazione produttiva che, tuttavia, sconta una visibilità molto breve. Per tale motivo, entro la più ampia determinazione contrattuale, in sede di accordo individuale, viene fatto espresso riferimento alla percentuale di aumento delle vendite che, di volta in volta, giustifica il rinnovo o la proroga contrattuale oltre i 12 mesi.

5.4. *Accordo Luxottica (30 novembre 2023)*

La Società dichiara di impegnarsi nella stabilizzazione, nel corso del periodo di vigenza del presente contratto integrativo aziendale, di 1.550 lavoratori già presenti in azienda, offrendo loro un contratto di lavoro a tempo indeterminato. Nell'individuazione di tali lavoratori, verranno presi in considerazione in via prioritaria i dipendenti inseriti con contratto di apprendistato. Proprio in materia di apprendistato, le parti concordano sull'importanza di potenziare tale strumento e si impegnano ad organizzare incontri specifici al fine di confrontarsi sulle tipologie e sulle modalità di applicazione dell'istituto. Per quanto concerne il contratto di lavoro a tempo determinato ed il contratto di somministrazione, la Società dichiara che, nel caso in cui si rendesse necessaria la

definizione di percentuali di lavoro somministrato a tempo determinato a causa di esigenze produttive e/o tecnico-organizzative aggiuntive rispetto a quelle preventivate, sarà data tempestiva comunicazione alle organizzazioni sindacali e/o alle RSU, specificando l'entità di tali ulteriori esigenze e dei siti produttivi interessati. Viene chiarito infine che, a fronte di un'apposita richiesta, saranno rilasciate tempestivamente dall'azienda le informazioni relative all'andamento del rapporto di lavoro, nonché le prospettive di consolidamento a tempo indeterminato, dei dipendenti assunti a tempo determinato o in somministrazione. Infine, relativamente all'applicazione della disciplina sugli aumenti periodici di anzianità, le parti convengono che, in occasione dell'assunzione a tempo indeterminato dei lavoratori già impiegati in somministrazione, verranno convenzionalmente computati tutti i periodi di lavoro precedenti presso la medesima Società, in caso di svolgimento di mansioni equivalenti e a condizione che non siano stati interrotti da periodi di non lavoro superiori a 12 mesi.

6. Organizzazione del lavoro

L'organizzazione del lavoro rappresenta come è noto uno dei temi fondamentali della contrattazione aziendale – ricomprendendo la disciplina di istituti di grande rilevanza quali l'articolazione dell'orario di lavoro o la regolamentazione del controllo a distanza dei lavoratori. Seguono le buone prassi in materia raccolte all'interno degli accordi del 2023.

6.1. Accordo Peroni (9 maggio 2023)

Le parti sottoscrittrici dell'accordo Peroni si dicono consapevoli dell'impatto delle nuove e mutevoli dinamiche del mercato rispetto sulla propria attività produttiva e, con l'obiettivo di un miglioramento continuo del livello di competitività, ribadiscono

l'importanza dell'utilizzo della produzione a ciclo continuo e della flessibilità oraria. In linea con tali premesse, le parti intervengono rispetto alla disciplina dell'orario multiperiodale – modalità organizzativa già conosciuta nel settore alimentare – innalzando la soglia massima di ore annuali di flessibilità multiperiodale da 88 a 96. Le 96 ore in questione corrispondono quindi a 12 turni di lavoro prestati nella giornata del sabato in corrispondenza dei periodi caratterizzati da maggiore produttività. Inoltre, rispetto alla disciplina prevista nel contratto collettivo nazionale di settore, il presente accordo concede ulteriori maggiorazioni retributive per ogni turno di lavoro notturno, svolto di sabato, in regime di orario multiperiodale. Infine, sempre al fine di far fronte all'elevata variabilità delle esigenze produttive e di vendita, le parti intervengono anche sul lavoro straordinario, innalzando il limite di ore annuo pro capite previsto dal CCNL Industria alimentare a 120 ore.

6.2. Accordo Fondazione Bruno Kessler (14 giugno 2023)

In materia di organizzazione e orario di lavoro, l'accordo della Fondazione Bruno Kessler prevede, a certe condizioni, la flessibilità oraria in entrata e uscita a favore dei lavoratori. Posto che, in base a quanto previsto nel capo IV del titolo III dello stesso contratto, l'orario normale di lavoro è pari a 38 ore settimanali, computate come media nel quadrimestre (gennaio-aprile; maggio-agosto; settembre-dicembre), e che l'orario massimo di lavoro non può superare le 48 ore settimanali, computate come media in un periodo di 12 mesi (1° gennaio-31 dicembre), si afferma che non sono previste fasce obbligatorie per la presenza. Viene poi specificato che il lavoro in presenza nei locali della Fondazione può essere svolto dal lunedì al venerdì tra le 7.30 e le 20.00 e che al di fuori di tali giornate e fasce orarie giornaliere il lavoro in presenza è ammesso solo se motivato e previamente autorizzato,

anche per la necessità di garantire adeguata tutela per quanto concerne la salute e la sicurezza dei lavoratori.

6.3. *Accordo Fastweb (26 luglio 2023)*

Le parti, rispetto all'ordinaria disciplina dell'orario di lavoro nelle aziende Fastweb, prevedono, in via sperimentale a partire dal 1° gennaio 2024 e per un periodo di 2 anni, una riduzione della prestazione lavorativa settimanale di 4 ore. Essendo tale riduzione stata concordata per i lavoratori full-time che operano in orario base, ora l'orario settimanale sarà dunque pari a 36 ore. Per il raggiungimento di tale obiettivo, il lavoratore contribuisce settimanalmente mettendo a disposizione 2 ore di permessi annui retribuiti, mentre le ulteriori 2 ore settimanali saranno concesse dal datore di lavoro senza oneri per il lavoratore. Le parti specificano inoltre che tale riduzione viene applicata tassativamente il venerdì, ma se, per eventuali ed eccezionali esigenze tecnico-organizzative e produttive, proprio nella giornata di venerdì dovesse essere necessaria la prosecuzione della prestazione oltre le 4 ore, viene garantito il recupero delle ore prestate in eccesso entro e non oltre le 2 settimane successive nei termini concordati con il proprio responsabile. Infine, oltre a confermare la flessibilità in entrata e in uscita e l'assenza dell'obbligo di timbratura giornaliera, l'azienda chiarisce che in via del tutto eccezionale verrà riconosciuto il *ticket restaurant* anche nella giornata di venerdì.

6.4. *Accordo Edison (12 ottobre 2023)*

All'interno dell'accordo Edison, le parti disciplinano la materia del controllo a distanza dei lavoratori, in particolare estendendo l'applicazione del sistema di videosorveglianza già presente all'interno di alcune unità aziendali ad altre attualmente non dotate in tal senso. L'accordo contiene previsioni relative alle concrete

modalità con cui il controllo dei lavoratori viene esercitato, in accordo con l'art. 4, l. n. 300/1970 e la disciplina italiana ed europea in materia di trattamento dei dati personali. Le parti inoltre sanciscono che, essendo i dati dei lavoratori raccolti unicamente al fine di tutelare il patrimonio aziendale, nonché la loro salute e sicurezza, è escluso il loro utilizzo per la comminazione di sanzioni disciplinari.

6.5. Accordo Luxottica (30 novembre 2023)

All'interno del contratto aziendale Luxottica le parti dedicano ampio spazio al tema dell'organizzazione e dell'orario di lavoro. Innanzitutto, nelle premesse, viene sottolineata l'importanza della flessibilità per rispondere alle esigenze del mercato del lavoro per come è oggi configurato e allo stesso tempo viene ribadita la necessità di coltivare e alimentare, anche nel contesto di una continua ricerca di standardizzazione, la peculiarità di ogni stabilimento. La novità che spicca maggiormente è la sperimentazione della c.d. settimana corta. L'azienda prevede, infatti, la possibilità di ridurre, su base volontaria, l'orario lavorativo per 20 settimane da 40 a 32 ore, distribuite non in 5 ma in 4 giornate lavorative di 8 ore, corrispondenti ai giorni che vanno dal lunedì al giovedì. In questo modo verrebbero lasciati 20 venerdì liberi all'anno ai lavoratori aderenti all'iniziativa. Si sottolinea che in questo caso la riduzione dell'orario non comporta anche una riduzione della retribuzione, che rimane dunque invariata. Ciò avviene scalando 5 venerdì dal monte ore dei permessi retribuiti del lavoratore, mentre gli altri 15 risultano a carico dell'azienda.

6.6. Accordo Abb (4 dicembre 2023)

Quello dedicato all'orario di lavoro risulta essere tra i paragrafi centrali dell'accordo Abb, tanto che le parti hanno individuato nel

“sistema di orari” uno dei principali fattori per assicurare il miglioramento competitivo dell’azienda e permettere alle diverse unità produttive di rispondere adeguatamente ai mutamenti di mercato e dell’economia globale. A tal proposito, nel presente rinnovo sono regolamentate le modalità applicative e i trattamenti economici di alcuni “schemi” di orario già utilizzati in alcune unità produttive. Tali modelli – che potranno essere presi a riferimento e adottati in qualsiasi unità produttiva per rispondere a particolari esigenze congiunturali come, ad esempio, incrementi del carico produttivo, avviamento di nuove linee di produzione, contrazioni temporanee di mercato – sono definiti nel modo seguente: I) utilizzo degli impianti per diciotto turni settimanali, mediante l’attivazione di due turni di lavoro il sabato ed un turno la domenica o, alternativamente, tre turni il sabato; la durata massima di utilizzo di tale “schema” potrà essere di 7 mesi non continuativi nell’anno solare; II) utilizzo degli impianti per ventun turni attraverso il c.d. ciclo continuo; nello specifico, tale sistema opererà, dapprima, mediante la modalità del “ciclo continuo con turnazione a quattro squadre”, con schema “4-1”, ossia 4 giorni di lavoro e uno di riposo (dopo il turno di notte i giorni di riposo sono 2), e durata massima di utilizzo di 3 mesi nell’arco solare; poi, a completamento del periodo massimo di utilizzo di 7 mesi, attraverso il “ciclo continuo con turnazione a nove squadre”, con schema “4-2”, ovvero 4 giorni di lavoro e 2 di riposo; III) regime di “orario plurisettimanale” (*ex art. 5, sez. Quarta, titolo III, CCNL Metalmeccanici 2021*), per far fronte ai casi di domanda di mercato variabile e/o stagionale, con periodi di orari di lavoro ridotti fino al 20% con interruzione dell’attività produttiva il venerdì, compensati da equivalenti periodi di recupero con incremento degli orari fino al 20% da effettuarsi, di norma, nella giornata del sabato; IV) fruizione collettiva delle giornate di PAR, per riduzione dell’orario settimanale pari a 8 ore (orario di lavoro settimanale dal lunedì al venerdì) oppure a 16 ore (orario di lavoro settimanale dal lunedì al mercoledì, o, in alternativa, dal martedì al giovedì). Relativamente agli schemi di orario a turni, al fine di

compensare il disagio determinato dallo svolgimento di turni di lavoro nelle giornate di sabato e domenica, sono riconosciute a favore dei dipendenti importanti indennità economiche. Sempre nel medesimo paragrafo, è inoltre precisato che ogni cambiamento negli orari di lavoro, compresa l'adozione di uno degli schemi sopramenzionati, sarà oggetto di confronto a livello di stabilimento (con apposita procedura che avrà una durata di 7 giorni a partire dal primo incontro) tra la direzione aziendale e le RSU, nel quale verranno discusse le motivazioni alla base del ricorso al nuovo schema di orario, la tipologia e le modalità attuative del modello, il periodo di utilizzo e il personale coinvolto.

7. Salute e sicurezza

Il tema della tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori è spesso trattato dalla contrattazione aziendale in termini di integrazione della disciplina contenuta all'interno delle disposizioni legislative e nei contratti nazionali di settore, stabilendo connessioni con il tema della tutela dell'ambiente (si veda *supra*, § 3.6). Si vedano di seguito le buone pratiche rilevate nel corso del 2023.

7.1. Accordo Aon (31 marzo 2023)

Il contratto aziendale del gruppo Aon si occupa del tema della tutela della salute e sicurezza dei lavoratori sia in senso generale sia con specifico riguardo alla modalità di lavoro in *smart working*. Innanzitutto, la Società ribadisce il proprio impegno a migliorare le condizioni ambientali e di lavoro del personale, tenendo in considerazione le indicazioni dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza, e sottolinea anche l'importanza della tutela della salute psico-fisica. A livello generale vengono riconosciute 30 ore aggiuntive annue di permesso agli RLS per partecipare ai corsi di formazione organizzati anche nell'ambito dell'Ente bilaterale per

lo sviluppo dell'occupazione, delle professionalità e della tutela sociale nel settore terziario. Nella sezione dedicata allo *smart working*, inoltre, viene specificato che l'azienda, in aggiunta alle prestazioni previste dall'Inail in tema di infortuni sul luogo di lavoro e *in itinere*, ha stipulato a favore di tutti i dipendenti una copertura assicurativa contro gli infortuni professionali (estesa anche alle situazioni di *smart working*) ed extraprofessionali.

7.2. Accordo Bofrost-Overtel (12 maggio 2023)

Le parti firmatarie dell'accordo Bofrost introducono una novità rispetto al tema della salute e sicurezza attraverso una previsione relativa ai premi di risultato. Viene previsto, infatti, che per ogni classe professionale di operatori di vendita sia riconosciuto un premio sicurezza per "mancato incidente". Le parti stabiliscono che, se nel corso di un anno completo (gennaio-dicembre) l'operatore di vendita non provoca incidenti alla guida dell'automezzo assegnatogli con danni attribuibili alla sua responsabilità, ha diritto all'erogazione di tale premio entro il primo semestre successivo alla data di chiusura dell'anno commerciale. L'entità del premio viene calcolata attraverso un nuovo criterio basato sulla metodologia bonus-malus, anche al fine di proporzionare l'erogazione del premio sulla base del numero preciso di incidenti in cui la persona sia incorsa nell'arco dell'anno, creando così un bilancio degli eventi e delle loro conseguenze sul piano premiale. Le parti stabiliscono che il premio è pari a euro 500 pro/anno, che l'ammontare del bonus sarà pari ad euro 100 e che l'ammontare del malus sarà invece pari a 200 euro. Questa peculiare iniziativa è ritenuta utile dalle parti per sviluppare una cultura e un comportamento pratico orientato alla sicurezza sul lavoro.

7.3. Accordo Parmalat (13 luglio 2023)

Le parti dedicano larga parte dell'accordo alla salute e alla sicurezza sul lavoro. Nelle premesse viene richiamata la *Politica Salute e Sicurezza*, sottoscritta recentemente dal presidente del gruppo Lactalis, che presenta il tema in oggetto quale sfida a livello umano e pone l'obiettivo *zero infortuni e nessuna malattia professionale*. Al fine di perseguire tale traguardo, vengono previste dall'azienda linee guida e attività di *auditing* (verifiche sul campo) che si articolano in diversi progetti, sia trasversali che concernenti specifiche attività. Un ruolo centrale nella strategia di Parmalat è svolto dal progetto SOV (*Safety Observation Visit*), il quale prevede il coinvolgimento di tutti i lavoratori in un processo comune di condivisione di regole e comportamenti sicuri. Nell'accordo viene anche specificato che l'organizzazione di Parmalat in Italia, per quanto concerne ambiente, salute e sicurezza, prevede un datore di lavoro e un responsabile del servizio prevenzione e protezione unici per tutti i lavoratori, al fine di agevolare l'individuazione di obiettivi e approcci comuni che trovino nel sistema di gestione integrato (SGI) e nelle linee guida del gruppo le procedure per sviluppare un'omogenea cultura sul tema. Le parti si dicono inoltre soddisfatte del nuovo software Pegaso per la gestione delle attività di prevenzione e dell'utilizzo di webinar a scopi formativi. Infine, viene ribadita la centrale importanza della formazione continua in materia, anche degli RLS e viene valutata molto positivamente l'esperienza della Giornata della sicurezza, che dal 2017 è indice del forte impegno dell'azienda in materia di salute e sicurezza.

7.4. Accordo Barilla (18 luglio 2023)

L'accordo Barilla contiene una disamina delle passate esperienze dell'azienda nell'ambito della tutela della salute e sicurezza e alcune linee guida per il futuro. Innanzitutto, le parti valutano positivamente alcune iniziative intraprese negli anni 2021 e 2022. In

primo luogo, viene richiamata la nuova campagna di comunicazione, costituita da messaggi scritti e filmati posizionati e diffusi in alcune zone sensibili dei siti. In secondo luogo, viene citato il progetto *safety game*, ovvero un gioco virtuale sottoforma di breve test online, da sottoporre a tutta la popolazione aziendale, sperimentato in alcuni stabilimenti. Da ultimo emerge il percorso di studio sui luoghi di lavoro, il quale consiste nell'analisi diretta e visiva dei comportamenti esercitati nell'espletamento delle attività quotidiane, nella somministrazione di questionari e conduzione di interviste ad un campione rappresentativo della popolazione aziendale. In merito a questa ultima esperienza, inoltre, le parti sottolineano come le risultanze di tale percorso abbiano costituito la base di piani formativi specifici (tra cui il corso sicurezza programmato per il 2023) declinati nei diversi siti con l'elaborazione di *safety tools* e la revisione delle procedure. Tale disamina di esperienze positive è seguita dalla dichiarazione della direzione aziendale concernente l'intenzione di adottare nei confronti degli RLS un modello di comunicazione aperto, trasparente, partecipativo e preventivo, con l'obiettivo di mettere tali soggetti nelle condizioni di esercitare la loro funzione di monitoraggio degli ambiti e delle dinamiche afferenti all'ambito della sicurezza. Infine, l'azienda dichiara che continueranno ad essere promossi specifici percorsi formativi per gli RLS e che verranno approfonditi i percorsi di verifica e valutazione sullo stress lavoro-correlato nell'ambito delle attività della Commissione tecnica paritetica dedicata alla sicurezza.

8. Politiche attive, formazione, riqualificazione professionale

Come anticipato all'interno della precedente sezione (si veda *supra*, § 3.7), buona parte della contrattazione aziendale stipulata nel corso del 2023 contiene previsioni inerenti al tema della formazione dei lavoratori, individuando strumenti variegati volti ad

incrementarne la professionalità e le competenze. Le buone pratiche raccolte all'interno del presente paragrafo intendono fornire una panoramica complessiva.

8.1. Accordo Wind & Solar Italy (gruppo Erg) (20 aprile 2023)

Le parti dell'accordo in esame riconoscono nella formazione specialistica una leva cruciale ai fini della costruzione di competenze e professionalità. I piani di formazione previsti per i dipendenti sono di due tipologie. Il primo riguarda la formazione specialistica che coinvolge sia il personale dell'area manutenzione e dell'area tecnica, sia il personale coinvolto nelle unità organizzative centrali del Wind & Solar che gestiscono gli Asset. Rispetto all'area tecnica e di manutenzione, i percorsi formativi hanno lo scopo di certificare e validare le competenze del personale in conformità alla normativa europea, al fine di definirne le conoscenze e le competenze necessarie per assicurare la presenza di personale qualificato nelle diverse funzioni e/o mansioni. Per quanto riguarda invece le unità organizzative centrali, l'obiettivo è quello di fornire supporto al personale in relazione alle nuove tecnologie, ai nuovi strumenti e alle nuove opportunità di business. La seconda tipologia di piani di formazione interessa il personale del gruppo in modo trasversale, indipendentemente dal ruolo e dall'inquadramento e persegue l'obiettivo di sviluppare *soft skills* a supporto dei piani di *reskilling* e *upskilling*. Le parti convengono inoltre di realizzare un piano di sviluppo, articolato su livelli per mansioni, costruito principalmente sulla base delle competenze tecniche raggiunte sia mediante la formazione *on the job* che attraverso la formazione specialistica, ma anche attraverso la valorizzazione dell'esperienza professionale/tecnica maturata. Infine, la società si impegna ad aggiornare annualmente le organizzazioni sindacali in merito ai piani di formazione e prevede di estendere nel quinquennio 2022-

2026 alla totalità dell'organico la possibilità di accedere alla formazione tecnica e manageriale.

8.2. Accordo Coca-Cola (7 luglio 2023)

Il tema della formazione è il fulcro del nuovo accordo integrativo Coca-Cola, e viene affrontato con un incremento delle misure che riguardano sia il livello nazionale, che quello locale, con l'obiettivo di promuovere una maggiore polivalenza e polifunzionalità dei dipendenti. A livello nazionale, ci si sofferma sulla formazione in ambito di innovazione, tecnologica e digitalizzazione; inoltre, come previsto dall'accordo CAE aziendale, viene promossa e garantita una formazione in ambito linguistico. Per quanto riguarda invece il livello territoriale, verrà garantito per tutti i lavoratori (anche quelli a tempo determinato), l'approfondimento di competenze organizzative e percorsi funzionali di inserimento professionale. Particolarmente degno di nota è l'impegno assunto dall'azienda in tema di pari opportunità, contrasto alle molestie ed alla violenza di genere. Vengono inseriti dei training su diversità e parole ostili e dei webinar su cyberbullismo e uso sapiente dei social network, *refresh* sulle *policies* in materia di diritti umani e anti-molestie ed *etichs & compliance week*. In caso di cambiamenti di modalità di svolgimento dell'attività lavorativa si prevede, inoltre, che i lavoratori e le lavoratrici che hanno usufruito di congedi di maternità e parentali abbiano diritto all'attivazione di percorsi formativi, così come, nel caso del c.d. *Maternity As a Master*, di affiancamenti, così da valorizzare le capacità professionali e l'esperienza progressa.

8.3. Accordo Ferrero (6 ottobre 2023)

Le parti dell'accordo Ferrero si soffermano in particolar modo anche sulle tematiche della formazione e della crescita

professionale. Nello specifico, in linea con esigenze di maggiore qualificazione dei rapporti di lavoro e di digitalizzazione dei processi produttivi, si intende predisporre nuovi percorsi di sviluppo. L'obiettivo è la previsione di nuove figure specializzate in ambito logistico, della sicurezza, del *lean manufacturing* e della sostenibilità ambientale, al cui completamento seguirà, a seconda dei casi, il riconoscimento del 3° o del 4° livello di inquadramento contrattuale. Nell'accordo si ribadisce la necessità di investire sulla formazione continua del personale, erogando corsi in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, di informatica e di lingua inglese, che verranno registrati e certificati nel nuovo libretto formativo digitale dei dipendenti. Non manca il riferimento alla categoria dei giovani, che il gruppo si propone di inserire all'interno del proprio organico rafforzando il legame con gli ITS Academy e privilegiando i percorsi di apprendistato professionalizzante (attraverso una previsione di miglior favore rispetto al CCNL di riferimento).

8.4. Accordo Sanlorenzo (26 ottobre 2023)

Uno degli aspetti più innovativi dell'accordo Sanlorenzo è quello relativo all'istituzione di premi per i dipendenti dell'azienda, o anche i loro figli, che conseguono un titolo di studio che va dal diploma di scuola superiore al dottorato di ricerca. Inoltre, per incentivare lo sviluppo di competenze specifiche del settore in cui opera il gruppo, ossia quello relativo ai cantieri navali, si prevede un rimborso per il conseguimento della patente nautica.

Attenzioni specifiche sono state riservate al personale di provenienza e lingua differenti, tramite la riconferma dello sportello di mediazione culturale in tutte e quattro le sedi dell'azienda e, soprattutto, l'istituzione di corsi di alfabetizzazione linguistica e formazione civica gratuiti per tutti i partecipanti.

8.5. Accordo Brembo (13 novembre 2023)

All'interno dell'accordo Brembo è inserito un capitolo relativo alla formazione, in cui le parti rinforzano il ruolo della commissione alla stessa dedicata, che diviene composta da dodici componenti (tre di nomina aziendale e nove di nomina sindacale), la quale si occupa di commentare e proporre all'azienda piani formativi pluriennali sulla base delle esigenze e degli interessi della popolazione aziendale. Una previsione migliorativa rispetto al contratto nazionale di settore viene introdotta anche in riferimento al diritto allo studio, previsto dall'art. 8, sez. Quarta, titolo V, del CCNL Metalmeccanici. In particolare, viene elevato a 200 ore triennali il monte ore messo a disposizione a livello individuale per i corsi finalizzati a conseguire un titolo legale di studio che faccia riferimento ai livelli 3 e 4 del QEQ e per i corsi volti a conseguire un titolo di istruzione terziaria (livelli 5, 6, 7, 8 del QEQ).

8.6. Accordo Bper Banca (23 dicembre 2023)

Le parti sono concordi nel riconoscere il ruolo fondamentale della formazione puntuale, congrua e pianificata per la riconversione dei ruoli professionali. Le stesse chiariscono che, rispetto agli interventi oggetto del presente accordo, in caso di assegnazione del personale a mansioni diverse rispetto a quelle svolte in precedenza saranno predisposti adeguati interventi di riqualificazione. Viene inoltre specificato che, al fine di favorire l'ingresso nel nuovo ruolo, verranno previste idonee iniziative di formazione e affiancamento, anche tramite il ricorso a finanziamenti pubblici e/o del fondo di solidarietà di settore e/o del Fondo Banche Assicurazioni (FBA). Le rappresentanze sindacali sottolineano l'importanza della formazione preventiva, soprattutto in presenza, la quale dovrà essere rendicontata, in successivi confronti, e adeguatamente pianificata rispetto al ruolo da ricoprire. Le stesse organizzazioni di rappresentanza richiedono anche che l'attività di

formazione avvenga in appositi spazi fisici e in momenti della giornata lavorativa specificatamente dedicati a ciò, in modo da evitare la sovrapposizione con le ordinarie mansioni quotidiane. Inoltre, viene chiarito che, in merito all'eventuale adibizione a nuove tipologie di mansioni, i "piani formativi" dedicati saranno attuati coerentemente alla necessità di riconversione e riqualificazione dei lavoratori interessati.

8.7. *Accordo Automobili Lamborghini (18 dicembre 2023)*

Le parti firmatarie dell'accordo Lamborghini confermano il proprio impegno inerente alla formazione, attraverso la previsione di un monte di 40 ore annuali per ciascun lavoratore, significativamente al di sopra dei livelli previsti dal CCNL di settore. Tali elementi risultano funzionali ad un modello di apprendimento continuo volto all'aggiornamento professionale e all'acquisizione di nuove competenze tecniche, senza trascurare lo sviluppo delle *soft skills* (competenze trasversali). Il percorso di apprendimento è altresì accompagnato da specifici piani formativi, un training center tecnico aziendale e una piattaforma e-learning (c.d. *Lamborghini learning place*), all'interno della quale si trova un'ampia offerta formativa fruibile sia dal personale impiegatizio che da quello operaio. Ulteriori iniziative formative, poi, vengono promosse congiuntamente dall'azienda e dalla RSU, tra le quali si segnala il progetto formativo *Partecipazione in Automobili Lamborghini*, utile a sostenere la cultura aziendale volta ad un dialogo aperto e trasparente e ad affermare il comune impegno di divulgare i principali caratteri del modello partecipativo presente in azienda.

9. *Welfare e misure di conciliazione*

La tematica del welfare aziendale, declinata anche nei termini della conciliazione vita-lavoro, ha conosciuto una significativa crescita

in termini di presenza all'interno della contrattazione aziendale negli ultimi anni. Coerentemente con questa tendenza, negli accordi raccolti durante il 2023, le misure legate a tale tema risultano in aumento. A seguire le buone pratiche selezionate.

9.1. Accordo Comifar Distribuzione (9 marzo 2023)

Nel recente accordo Comifar Distribuzione grande spazio è stato riservato alle misure di welfare. In particolare, al fine di sopperire all'eventuale impossibilità di fruire dei benefici della l. n. 104/1992 da parte di alcuni lavoratori, le parti concordano di prevedere quote annuali di permessi per le visite mediche specialistiche, per l'inserimento dei figli alla scuola materna, per decessi e gravi infermità e per la cura dei figli affetti da gravi patologie comportamentali. Viene anche introdotta la flessibilità in entrata e in uscita per il personale degli uffici e la possibilità di recuperare in modo flessibile il ritardo per gli altri dipendenti. Oltre a ciò, altre misure di welfare vengono previste iniziative di microcredito per spese mediche e scolastiche dei dipendenti. Infine, le parti concordano per un aumento della percentuale di personale in part-time per maternità e per la possibilità di conservare il posto di lavoro per i lavoratori affetti da ludopatia durante tutta la durata di percorsi riabilitativi.

9.2. Accordo Spindox (29 marzo 2023)

Le parti dell'accordo Spindox si pongono l'obiettivo di migliorare le condizioni di lavoro dei lavoratori nonché sostenere la crescita aziendale. Per perseguire questo duplice obiettivo viene definito un sistema di welfare occupazionale che riconosce diverse misure di conciliazione vita-lavoro e di welfare aziendale. In primo luogo, le parti promuovono iniziative necessarie al raggiungimento della certificazione di parità di genere e azioni positive in tema di pari

opportunità, anche tenendo conto delle necessità dei dipendenti con convinzioni etico-religiose che possono trovarsi in contrasto con le disposizioni di servizio. Per migliorare il benessere della persona le parti definiscono poi una serie di misure organizzative e di welfare finalizzate al miglioramento del clima aziendale e all'accrescimento del senso di appartenenza, tra cui rientrano: a) la messa a disposizione di un servizio di consulenza psicologica per coloro che si ritrovano in condizioni di particolare stress ed ansia e che trovano particolare difficoltà nel conciliare il lavoro con gli impegni familiari; b) 15 ore annuali di permesso retribuito per visite mediche personali o di un parente o affine entro il secondo grado di parentela; c) importi di welfare straordinari per i lavoratori con una RAL inferiore a 35.000 euro, tra cui 600 euro di bonus asilo nido all'anno, 150 euro all'anno di rimborso per l'acquisto dei libri scolastici di figli iscritti alle scuole medie e superiori; 3.000 euro di erogazione liberale per i figli dei dipendenti che hanno conseguito il diploma di laurea rispettando le scadenze annuali del ciclo di studi. Tra le misure di welfare aziendale riconosciute figurano anche il buono pasto elettronico di 7,5 euro per tutti i lavoratori (esclusi i dirigenti) per ogni giorno di effettiva presenza, anche in regime di *smart working*, e il rimborso delle spese per l'acquisto degli abbonamenti ai servizi di trasporto pubblico urbano sostenute per il raggiungimento della sede di lavoro. Infine, a sostegno dei lavoratori con figli, l'accordo prevede un'integrazione dell'indennità Inps riconosciuta per la fruizione del congedo parentale fino a raggiungere il 50% della retribuzione; un giorno di congedo di paternità obbligatorio aggiuntivo retribuito al 100% e una maggiore flessibilità del lavoro sia attraverso la trasformazione del rapporto di lavoro da full a part-time che mediante la flessibilità giornaliera in entrata e in uscita per i lavoratori che rientrano in servizio dopo la fruizione dei congedi. Il regime straordinario di flessibilità giornaliera viene riconosciuto anche per i lavoratori che rientrano in servizio dopo un periodo di assenza prolungato a seguito di convalescenza post malattia e infortunio.

9.3. Accordo Lottomatica (26 aprile 2023)

L'accordo presenta diverse soluzioni di particolare rilevanza in materia di welfare aziendale e strumenti di conciliazione vita-lavoro. Per quanto concerne il welfare aziendale, a partire dal 2023 viene riconosciuto a tutti i dipendenti a tempo indeterminato un credito welfare di 200 euro annuale, fruibile attraverso la piattaforma appositamente messa a disposizione dell'azienda, nonché un aumento della quota a carico dell'azienda in caso di adesione al fondo di previdenza integrativa Fonte, pari all'1,90% della retribuzione utile per il computo del TFR. A livello aziendale viene altresì riconosciuto il buono pasto, il cui valore a partire dal 1° maggio 2023 è pari a 8 euro ed è erogato a coloro che effettuano almeno 6 ore di lavoro. A sostegno dei lavoratori con figli, ai sensi dell'art. 51, comma 2, lett. *f-bis*, del TUIR l'azienda riconosce ai propri dipendenti un rimborso delle spese sostenute a fronte della frequenza dell'asilo nido o della scuola materna, pari a 450 euro per figlio e per anno scolastico, stabilendo anche la procedura da esperire per accedere al rimborso. In materia di fattispecie sospensive dal lavoro, le parti sanciscono, come soluzione di miglior favore, che i permessi retribuiti riconosciuti dal CCNL applicato in azienda possono essere goduti anche in ore e in frazione di 15 minuti, mentre per i lavoratori che necessitano di effettuare visite mediche vengono messe a disposizione 50 ore per anno solare di permesso retribuito, fruibili per un massimo di tre eventi in un mese e per un massimo di 4 ore per evento, comprensive dello spostamento. Sempre a tutela dei lavoratori con figli, invece, viene riconosciuta un'integrazione retributiva fino al 100% del congedo parentale per i periodi di astensione non inferiori a 3 mesi continuativi e utilizzabili sia dal padre che dalla madre al termine del periodo di maternità obbligatoria, senza soluzione di continuità. Infine, le parti introducono misure di miglior favore per le vittime di violenza di genere, aggiungendo un mese alla durata del congedo retribuito previsto dalla normativa e valutando le richieste in

merito alla trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale, o da part-time orizzontale a verticale. Inoltre, le parti s'impegnano a individuare almeno un'associazione rivolta all'assistenza delle vittime di violenza di genere e a far sì che la stessa sia a disposizione di coloro che eventualmente sono interessati.

9.4. Accordo Fondazione Enaip Lombardia (17 luglio 2023)

L'accordo rappresenta un interessante esempio di intesa dedicata alle misure di conciliazione vita-lavoro, «attraverso la promozione di politiche di welfare per la gestione della genitorialità e a sostegno del lavoro silenzioso di cura della famiglia». Le parti, nel predisporre un complesso sistema di tutele e misure, sottolineano l'importanza della parità di genere non solo a livello lavorativo ma anche familiare, quale «valore primario» e «fondamento della politica di gestione delle risorse umane». L'attenzione alla tematica di genere risalta sia nelle premesse dell'accordo (in cui figura anche il rinvio alla certificazione di parità di genere) che nella predisposizione di azioni positive per le pari opportunità nell'ambito delle procedure di selezione e assunzione del personale, di sviluppo professionale e promozione delle carriere, nonché in materia di percorsi di formazione. Un ruolo di primo piano viene affidato ad un comitato per le pari opportunità, composto in via paritetica, per favorire il monitoraggio e la promozione di ulteriori iniziative in tema. Contro discriminazioni, molestie e violenze sui luoghi di lavoro viene sancito che la Fondazione fornisce assistenza e sostegno a coloro che dovessero risultare vittime di molestie o di violenze sul luogo del lavoro o all'esterno, garantendo la segnalazione in forma anonima e valutando specifici percorsi di sostegno psicologico delle vittime. In aggiunta a quanto previsto dalla legge in materia di congedo per le vittime di violenza di genere, le parti stabiliscono il riconoscimento di un permesso retribuito aggiuntivo fino a un massimo di 60 giorni e, per facilitare il

reinserimento professionale dopo il periodo di assenza, viene previsto un percorso di formazione/informazione di una durata minima di 6 ore e massima di 20 ore. Tale percorso formativo viene riconosciuto per tutti coloro che accedono ad un periodo di assenza superiore a 3 mesi continuativi per congedi per genitorialità e per assistenza a familiari con disabilità grave. Un punto qualificante dell'accordo afferisce all'insieme di misure riconosciute a sostegno delle genitorialità, tra cui figurano l'elevazione del congedo obbligatorio di paternità a 12 giorni complessivi; l'integrazione economica del congedo parentale pari al 100% per i primi 30 giorni e all'80% per ulteriori 30 giorni, in quest'ultimo caso elevata al 100% se il padre fruisce complessivamente dei 60 giorni; il riconoscimento di 12 minuti di permesso giornaliero aggiuntivo se a fruire questi ultimi è il padre anziché la madre, nonché la flessibilità organizzativa e oraria concessa alle lavoratrici prima della fruizione del congedo di maternità o al rientro da quest'ultimo. Per i dipendenti con figli minorenni, le parti riconoscono 5 ore di permesso retribuito per ogni figlio ai fini dell'inserimento al nido e/o alla scuola materna; 10 ore di permessi non retribuiti ulteriori rispetto a quanto riconosciuto dalla legge e dal CCNL applicato in caso di malattia dei figli tra i 3 e gli 8 anni e ulteriori 10 giorni di permesso non retribuito per assistere i figli malati in età compresa tra gli 8 e i 14 anni. Vengono poi individuate le casistiche che danno diritto alla richiesta di 3 giorni per ogni anno di permesso retribuito per particolari motivi personali e familiari ai sensi dell'art. 44, punto 1, comma c, del CCNL Formazione professionale, e tra le quali rientrano: il compleanno del dipendente, la nascita/ingresso in famiglia dei nipoti (figli dei figli), l'esame di laurea e/o il matrimonio di parenti e affini entro il secondo grado; la necessità di effettuare esami clinici diagnostici e/o visite mediche oppure di accompagnare un parente ad esse e il ricovero ospedaliero di parenti e affini entro il secondo grado qualora sia richiesta la presenza e/o assistenza. Al fine di agevolare ulteriormente la conciliazione vita-lavoro, viene istituita anche la banca ore solidale a favore dei dipendenti in gravi e accertate situazioni

personali e familiari. L'accesso viene garantito a coloro che devono assistere parenti fino al secondo grado, anche se non conviventi, per un massimo di 30 giornate complessive di assenza, il cui valore economico è quello afferente alla retribuzione percepita dal lavoratore al momento della cessione: il numero delle ore complessive a cui avrà accesso il beneficiario viene determinato dividendo l'importo raccolto con la retribuzione oraria percepita dal beneficiario. A sottolineare la logica solidaristica dell'istituto, la Fondazione si impegna a concorrere nel soddisfare la richiesta di ulteriori permessi riconoscendo, per una sola volta, un'integrazione del 10% delle ore cedute e fino ad un massimo pari al numero di ore corrispondenti all'orario settimanale contrattuale del dipendente. Infine, le parti stabiliscono che, nell'esame delle richieste di trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale, viene assegnata priorità a quelle provenienti dai dipendenti con gravi patologie o con necessità di assistenza di parenti o affini, nonché a coloro che ne fanno richiesta al rientro dai congedi.

9.5. Accordo H&M (19 luglio 2023)

Nel più recente accordo H&M sono presenti alcune novità volte a favorire una migliore conciliazione vita-lavoro per i dipendenti. La prima consiste in una sperimentazione che riguarderà i lavoratori part-time di alcuni punti vendita con una distribuzione oraria di base collocata in chiusura e nei fine settimana, ai quali l'azienda si rende disponibile a concedere, nell'arco di 6 mesi, un sabato e una domenica di riposo non consecutivi, un turno di apertura e un turno intermedio. La seconda consiste in una disposizione a tutela della genitorialità, grazie alla quale per le lavoratrici madri e per i lavoratori padri sarà possibile estendere il c.d. part-time *post partum* fino ai 6 anni di vita del bambino, nei limiti del 6% della forza lavoro del punto vendita. Tale disposizione risulta ancor più favorevole di quanto previsto dal CCNL di settore, che all'art. 100

prevede un limite minimo del 3%. Inoltre, sempre per venire incontro alle esigenze dei genitori, l'azienda si impegna a non richiedere la prestazione lavorativa nella fascia oraria di chiusura più di una volta a settimana fino al compimento del primo anno del bambino, e più di due volte a settimana fino al compimento del secondo anno.

9.6. Accordo Ing Bank (succursale di Milano) (27 luglio 2023)

L'accordo Ing Bank è volto a definire una disciplina organica delle misure di conciliazione vita-lavoro, confermando misure già vigenti e introducendone di nuove. Infatti, viene confermata la possibilità di autocertificare una giornata di assenza per malattia tra 2 giorni lavorati per un massimo di 5 giornate all'anno e vengono riconosciute 25 ore annue di permessi retribuiti per visite mediche (con decorrenza 1° ottobre 2023), utilizzabili anche per visite fisioterapiche, per le visite mediche relative alla procreazione medicalmente assistita, per l'accompagnamento alle visite mediche dei genitori over 70 nonché dei figli fino a 14 anni di età. I permessi per visita medica così riconosciuti giustificano la durata della visita stessa e il tempo di viaggio fino ad un'ora per l'andata e una per il ritorno. Per i lavoratori con figli che iniziano il percorso di inserimento all'asilo nido e alla scuola dell'infanzia vengono poi riconosciuti 2 giorni di permesso retribuito e 3 giorni di permesso non retribuito per il primo anno di asilo e 2 giorni di permesso retribuito e un giorno di permesso non retribuito per il primo anno di scuola dell'infanzia, il cui utilizzo può essere anche frazionato ad ore. In caso di adozione, le parti stabiliscono che i dipendenti che iniziano un percorso a livello nazionale accedono a 5 giorni di permesso retribuito per l'adempimento di pratiche amministrative/burocratiche, fruibili anche in misura frazionata ad ore e multipli di ore con un minimo di utilizzo di un'ora per volta. Se invece la procedura di adozione è di tipo internazionale,

i dipendenti hanno accesso ad un mese di congedo retribuito in corrispondenza della permanenza nello Stato straniero per l'adempimento della pratica di adozione: in tal caso, la fruizione è condizionata dall'accesso dell'altro genitore al relativo congedo spettante per legge. Guardando invece ai permessi e ai congedi a sostegno della genitorialità e della famiglia riconosciuti *ex lege*, l'accordo prevede diverse condizioni di miglior favore: il congedo di paternità obbligatorio viene elevato da 10 a 15 giorni con una copertura economica del 100%; l'indennità prevista per il primo mese di congedo parentale viene integrata fino al raggiungimento del 100% della retribuzione; in caso di fruizione dei permessi per malattia dei figli, 2 giorni ogni anno sono retribuiti al 50% se il figlio ha un'età inferiore agli 8 anni mentre, con riferimento ai permessi per lutto riconosciuti dall'art. 4, comma 1, l. n. 53/2000, viene estesa la fruizione di tali permessi anche alle casistiche di decesso dei suoceri e dei figli del partner coniuge, convivente o parte dell'unione civile. Infine, in occasione del compleanno del lavoratore, viene riconosciuto il diritto ad una giornata di permesso retribuito all'anno, previa pianificazione entro un mese di calendario dal giorno di compimento degli anni.

9.7. Accordo Conserve Italia (4 ottobre 2023)

Le parti dell'accordo Conserve Italia sottolineano la rilevanza della conciliazione vita-lavoro e, a tal fine, prevedono nuovi strumenti a favore del lavoratore per raggiungere tale equilibrio. La prima novità riguarda la fruizione del congedo per malattia del figlio, ed è caratterizzata dalla corresponsione di 2 giorni retribuiti per anno, richiesti anche in modo frazionato, in moduli di almeno 4 ore. Con riguardo alle malattie del figlio di particolare gravità, vengono elevati a 3 i giorni di permesso retribuito previsti dal CCNL dell'industria alimentare. In secondo luogo, relativamente al congedo parentale, si prevede l'integrazione retributiva (fino al 100%) per uno dei genitori, pari ad una settimana fruita in modo

continuativo. Ulteriori innovazioni previste per un maggior equilibrio vita-lavoro dei dipendenti sono: la previsione di una retribuzione piena fino a 12 mesi per il 100% per patologie che comportino il superamento del periodo di comporta; la conservazione del posto fino a guarigione per lavoratori affetti da gravi malattie; e la previsione di periodi aggiuntivi di aspettativa non retribuita per i lavoratori con almeno 4 anni di anzianità. Fra le misure di maggior rilevanza viene previsto il meccanismo della banca ore, con cui i lavoratori a tempo indeterminato possono accumulare ore di lavoro straordinario, per poi convertirle in permessi retribuiti, da godere in periodi di minore attività produttiva e comunque non oltre il 30 aprile dell'anno successivo.

9.8. *Accordo Ferrero (6 ottobre 2023)*

Le parti dell'accordo Ferrero riservano particolare attenzione agli strumenti a garanzia del *work-life balance* e delle pari opportunità, mediante previsioni di miglior favore rispetto a quanto stabilito dalla legge e dal CCNL. In particolare, viene estesa a 4 settimane la durata massima del congedo di paternità (fruibile anche in maniera non continuativa, in 12 mesi) in occasione della nascita o dell'adozione dei figli, mentre alle lavoratrici madri viene ora riconosciuta la possibilità di esimersi dal turno di notte fino al compimento del quarto anno di età del/la bambino/a. Inoltre, per conciliare al meglio le esigenze genitoriali e lavorative, viene estesa a tutti gli stabilimenti la modalità di lavoro agile (disciplinata nell'accordo aziendale del 3 marzo 2022), ed anche confermata per i lavoratori standard la possibilità di accedere (al termine del periodo di astensione obbligatoria e/o di congedo parentale) a forme di part-time orizzontale (con riduzione dell'orario di lavoro giornaliero a 4 o a 6 ore) fino al compimento del quarto anno di età dei figli. Quanto agli oneri di cura familiare, l'accordo incrementa a 4 mezze giornate (rispetto alle 2 riconosciute nel precedente contratto integrativo) la durata dei permessi retribuiti per l'assistenza

al coniuge (in caso di grave infermità) e ai genitori anziani (in caso di ricoveri, dimissioni e visite mediche), che si sommano alle altre 4 mezze giornate previste per l'accompagnamento dei figli in età pediatrica (0-14 anni) alle scuole per l'infanzia, a visite mediche specialistiche (accessibili anche gratuitamente tramite convenzioni aziendali) e a ricoveri ospedalieri.

10. Trattamenti retributivi e salario di produttività

Il salario di produttività rappresenta da sempre uno dei temi cardine della contrattazione aziendale in Italia. Come anticipato nella prima parte di questo capitolo (si veda *supra*, § 3.4) gli accordi stipulati nel corso del 2023 non fanno eccezione in questo senso: le buone pratiche contenute all'interno della presente sezione comprendono dunque diverse declinazioni dell'istituto della retribuzione di produttività all'interno di aziende italiane. Sono tuttavia altresì presenti esempi di regolazione di elementi retributivi (ad esempio indennità) legati alle modalità contingenti di svolgimento della prestazione lavorativa, nonché disposizioni concernenti i sistemi di pensione complementare.

10.1. Accordo Cassa di Ravenna (31 marzo 2023)

In occasione della stipulazione dell'accordo aziendale, le parti hanno raggiunto un accordo su diversi aspetti relativi al tema dei trattamenti retributivi. *In primis*, è stato rivisto il sistema di classificazione e inquadramento dei dipendenti della Società, aggiornando le tabelle riguardanti l'inquadramento base previsto per le singole filiali, i relativi percorsi di carriera e la classificazione dei preposti e dei vice preposti degli uffici di direzione generale, con la precisazione che gli organici delle filiali saranno soggetti a verifica biennale – la quale comprenderà il solo personale a tempo indeterminato – e che l'incremento o il decremento dovrà essere

stabile per almeno 8 mesi. In secondo luogo, sono state aggiornate anche le indennità di reggenza e le indennità di vice reggenza. Le parti hanno infatti convenuto di modificare il precedente contratto di secondo livello, risalente al 2017, per quanto concerne l'importo delle indennità di reggenza dei preposti delle filiali capofila, delle filiali ordinarie con assegnati oltre sei addetti e fino a sei addetti e delle filiali dipendenza (tra i 370 e i 160 euro mensili lordi). Allo stesso modo, sono state aggiornate anche le indennità di vice reggenza per le filiali capofila e per le filiali ordinarie con assegnati oltre otto addetti (in entrambi i casi l'importo corrisponde a 130 euro mensili lordi). Viene infine specificato che dette indennità non saranno cumulabili con quelle spettanti ai vice preposti durante la sostituzione dei titolari di filiale e che, dunque, durante i giorni di sostituzione di questi ultimi, l'indennità di vice reggenza verrà assorbita da quella spettante per la sostituzione dei titolari.

10.2. Accordo Sanlorenzo (26 ottobre 2023)

Il più recente accordo dell'azienda operante nel settore della cantieristica navale prevede una particolare struttura del premio di risultato per il quadriennio 2023-2026. In primo luogo, le parti stabiliscono, come condizione di accesso al sistema, ovvero come livello minimo di performance al cui raggiungimento è vincolata l'attivazione del premio stesso, un Ebitda di gruppo corrispondente almeno al 70% del target. Gli indicatori si dividono invece in due tipologie: indicatori collettivi e indicatore individuale. Gli indicatori collettivi misurano l'utile netto di gruppo, la qualità e la sostenibilità: quest'ultimo indicatore, in particolare, è indice dell'attenzione delle parti sociali rispetto alla tematica ambientale, e ha un peso percentuale del 10% nel calcolo dell'ammontare del premio. Nello specifico, viene presa in considerazione la quantità di tonnellate di CO₂ evitate o compensate tramite utilizzo di energia elettrica rinnovabile autoprodotta o acquistata, utilizzo di

carburanti alternativi e acquisto di carbon credit. Per quanto riguarda l'indicatore individuale invece, le parti decidono di valorizzare la partecipazione ai corsi di formazione in materia di salute, sicurezza e ambiente proposti nel contesto della Sanlorenzo Academy.

10.3. Accordo Lte Toyota (26 aprile 2023)

All'interno dell'accordo Lte Toyota, va segnalato, in primo luogo, il riconoscimento di ulteriori cinque aumenti periodici di anzianità (ciascuno dei quali spettante al compimento di un quinquennio di anzianità di servizio maturato presso l'azienda), aggiuntivi e successivi rispetto alla maturazione dei cinque già previsti dal CCNL Metalmeccanici (art. 6, sez. IV, titolo IV). In aggiunta a quanto previsto nel precedente contratto integrativo aziendale, è istituito, per il periodo 2023-2026, il premio di produttività individuale, determinato sulla base del valore (%) dell'indice di frequenza degli eventi di malattia e il valore (%) dell'indice di presenza, che può erogare come importo massimo, per ogni singolo anno, una cifra pari a 470 euro lordi. Nella disciplina di tale premio, si inserisce la clausola che consente di convertire l'importo premiale in tempo libero; in particolare, entro il mese di aprile dell'anno di erogazione del premio di produttività, il lavoratore ha la facoltà di richiedere che lo stesso venga convertito in ore di ferie per l'equivalente economico del premio maturato individualmente.

Con riferimento al premio di risultato – valevole per il triennio 2023-2026 ed erogato al raggiungimento di obiettivi di redditività, qualità ed efficienza – sono individuati sei indicatori, ciascuno con un peso percentuale differente e prestabilito per ciascun anno. Tali indicatori sono: 1) Net Sales di TMHE, ovvero la somma delle vendite del gruppo TMHE in ogni anno di riferimento; 2) Net Sales di Lte, calcolato come somma delle vendite di Lte in ogni anno di riferimento; 3) Ebit Lte, calcolato come percentuale del rapporto tra ricavi e costi operativi; 4) OTD (*On Time Delivery*),

calcolato come il rapporto tra “montanti consegnati giorno” e “montanti richiesti”; 5) WCP (*Warranty Claim Paid*), il rapporto tra costi sostenuti per garanzie su montanti e numero dei montanti prodotti in ogni anno di riferimento; 6) H/MAST, il rapporto tra le ore di presenza degli operai e le ore/montante equivalenti ogni anno.

10.4. Accordo Coca-Cola (7 luglio 2023)

Il nuovo accordo Coca-Cola prevede che, per i lavoratori attivi, l'indennità di prestazione flessibile spettante ai sensi dell'accordo sindacale del 4 aprile 2008 sarà pari a 130 euro lordi o, nel caso di assunzione di corso d'anno, pro-rata in tanti dodicesimi quanti sono i mesi effettivamente lavorati. Inoltre, viene prevista un'indennità per l'omogeneizzazione dei trattamenti retributivi variabili in atto corrispondenti, dal 1° settembre 2023 a 1,60 euro, dal 1° gennaio 2024 a 2,10 euro e dal 1° gennaio 2025 a 2,60 euro. L'innovazione più importante all'interno dell'accordo è però quella che riguarda il premio per obiettivi, per il quale si prevedono gli importi lordi annui relativi all'erogazione pari ad euro 2.450 nel 2023, euro 2.570 nel 2024 ed euro 2.710 nel 2025. Inoltre, i dipendenti avranno la possibilità di convertire una percentuale pari al 30% della somma massima annualmente prevista come premio in servizi di welfare, con il riconoscimento di una somma ulteriore a carico dell'azienda, pari al 5% della quantità già definita, in caso di conversione nelle forme di welfare sociale.

10.5. Accordo Campari (19 luglio 2023)

Gli aspetti economici costituiscono la parte principale del rinnovo dell'accordo Campari. In primo luogo, si conferma l'aumento del 35% dell'indennità legata al lavoro notturno, e si prevede un incremento dei buoni pasto sostitutivi alla mensa con un aumento

medio di euro 1,50. Inoltre, si prevede che il premio di partecipazione ai risultati aumenterà di 185 euro nel 2024 e di ulteriori 185 euro nel 2025, raggiungendo pertanto una somma totale di 2.900 euro nel 2025. Il sistema premiante, ormai consolidato, si basa su parametri legati alla redditività del gruppo e a parametri gestionali relativi ad ogni singolo sito e/o perimetro aziendale. Segnatamente per quanto concerne il primo parametro le parti hanno confermato l'utilizzo dell'Ebit per il perimetro Italia, mentre i parametri gestionali stabiliti all'interno del sito devono contenere un indicatore di efficienza e uno di qualità e sicurezza. Si conviene, inoltre, un parametro individuale definito "assiduità al lavoro" legato agli eventi di malattia brevi. Il premio, infine, può essere convertito in servizi di welfare o destinato ad Alifond (in tale ultimo caso maggiorato di 50 euro) in una quota massima del 50%, per garantire un corretto equilibrio complessivo tra retribuzione variabile e servizi. Per incentivare la conversione l'azienda riconosce un ulteriore quota pari al 16%.

10.6. Accordo Ferrarelle (1° agosto 2023)

Per quanto concerne gli strumenti economici di sostegno ai propri dipendenti, l'azienda si impegna ad aumentare il proprio contributo fino all'1,4% per ogni lavoratore iscritto ad Alifond (Fondo nazionale pensione complementare per i lavoratori dell'industria alimentare e dei settori affini). Un rilevante traguardo attiene al premio di partecipazione ai risultati (PPR), per il quale si prevede per il triennio 2023-2025 un incremento di euro 240 per i livelli 2 – 3A – 3 e, per il medesimo periodo, «incrementi maggiori per i livelli 4 – 5 – 6 (110% del valore precedentemente indicato) ed incrementi minori per i livelli 1 – 1S – Q (95% del valore precedentemente indicato)». Il lavoratore potrà scegliere di convertire le somme derivanti dal premio di partecipazione ai risultati in servizi di welfare contrattuale (ad esempio in servizi di assistenza ai familiari anziani, somme e servizi di educazione e istruzione) e, in

tal caso, l'azienda si impegna a riconoscergli un ulteriore contributo aggiuntivo aziendale in credito welfare pari al 20% dell'importo convertito. In caso di mancato utilizzo del credito welfare entro il 30 novembre dell'anno di erogazione, verrà effettuata una riconversione monetaria del credito.

10.7. Accordo Ferrero (6 ottobre 2023)

All'interno dell'accordo Ferrero, particolarmente ricca è la parte dell'accordo dedicata alle misure riguardanti il trattamento retributivo. Si prevede l'erogazione in favore dei dipendenti del premio legato al raggiungimento degli obiettivi (PLO) di ammontare massimo pari a 2.450 euro per il periodo 2023-2024; 2.580 euro per il periodo 2024-2025; 2.730 euro per il periodo 2025-2026. La determinazione effettiva del PLO discende per il 30% dal calcolo del valore del parametro economico ROS (l'indice di bilancio che esprime la redditività annuale dell'azienda) e per il 70% dal valore del parametro gestionale, a sua volta espressione degli indicatori specifici "qualità", "scarti" e "freschezza". La scelta di corrispondere il PLO soprattutto in funzione dell'eccellenza qualitativa dei prodotti realizzati è probabilmente finalizzata ad incrementare il livello di motivazione e di responsabilità dei dipendenti in relazione al lavoro svolto. Sulla stessa scia, le parti stabiliscono anche che l'ammontare individuale del PLO sarà parametrato con il "fattore individuale presenza", che riduce progressivamente il valore del premio all'aumentare delle ore di assenza dal lavoro.

Per incentivare i dipendenti a convertire i premi in *flexible benefits*, viene disposto il riconoscimento di un contributo aggiuntivo pari al 20% dell'importo inizialmente scelto, che dovrà però essere utilizzato per l'acquisto di beni presenti all'interno della stessa piattaforma aziendale.