

**ADAPT** è una associazione senza fini di lucro fondata da Marco Biagi nel 2000 per promuovere, in una ottica internazionale e comparata, studi e ricerche sul lavoro. Il nostro obiettivo è promuovere un modo nuovo di "fare Università", costruendo stabili relazioni e avviando interscambi tra sedi della alta formazione, mondo associativo, istituzioni, sindacati e imprese. Sono soci di ADAPT:

- |   |                               |                                    |
|---|-------------------------------|------------------------------------|
| Adecco Group                                | Confindustria Cuneo           | Ifoa                               |
| ANCL Nazionale                              | Confindustria Lecco e Sondrio | IHI Charging Systems International |
| ANCL Veneto                                 | Confindustria VenetoEst       | Inail                              |
| ANCE  | Confprofessioni               | INAPP                              |
| Aninsei                                     | Cremonini                     | LavoroPiù                          |
| Associazione Compagnia delle Opere          | Day                           | Legacoop                           |
| ASSIV                                       | Edenred Italia                | Leonardo                           |
| Assolavoro                                  | Edison                        | Manageritalia                      |
| Assologistica                               | Elettra Sincrotone Trieste    | Manpower                           |
| Assolombarda                                | Enel                          | Marchesini Group                   |
| ASSOSOMM                                    | Esselunga                     | MCL                                |
| Brembo                                      | Farindustria                  | Nuovo Pignone                      |
| C.N.A. Nazionale                            | Fater                         | OPENJOBMETIS S.P.A.                |
| Cisl  | Federalberghi                 | Randstad Italia                    |
| COESIA                                      | Federdistribuzione            | Scuola Centrale Formazione         |
| Confagricoltura                             | FederlegnoArredo              | SNFIA                              |
| Confartigianato                             | Federmeccanica                | Synergie Italia                    |
| Confcommercio                               | Femca-Cisl                    | UGL                                |
| Confcommercio Milano, Lodi, Monza e Brianza | Fim-Cisl                      | UILTEC                             |
| Confcooperative                             | Fincantieri                   | Umana                              |
| Confetra                                    | Fipe                          | Unindustria Reggio Emilia          |
| Confimi Industria                           | Fisascat                      | Unione Industriali Torino          |
| Confindustria Bergamo                       | Fondazione Fai-Cisl           | Unipolsai                          |
|   | Generali Italia S.r.l.        |                                    |
|   | Gi Group                      |                                    |

€ 100,00



ADAPT  
UNIVERSITY PRESS

LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA IN ITALIA (2024) - XI RAPPORTO ADAPT



**LA CONTRATTAZIONE  
COLLETTIVA IN ITALIA  
(2024)**

**XI RAPPORTO ADAPT**

**ADAPT**  
www.adapt.it  
UNIVERSITY PRESS

**ADAPT University Press** nasce con l'obiettivo di comunicare e diffondere oltre i confini della Università i risultati della ricerca e la progettualità di ADAPT, l'Associazione per gli studi sul lavoro fondata nel 2000 da Marco Biagi ([www.adapt.it](http://www.adapt.it)). In questo senso ADAPT University Press opera alla stregua di una piattaforma aperta e indipendente di confronto e progettazione sui temi del lavoro e delle relazioni industriali sia in chiave di raccolta di finanziamenti per borse di studio e contratti di ricerca sia per sviluppare e condividere nuove idee attraverso studi e analisi che contribuiscano a costruire il futuro del lavoro attraverso una migliore e più costante collaborazione tra Università, imprese, professionisti, operatori del mercato del lavoro e parti sociali.

*La copertina del volume rappresenta i portici della Università di Bologna. Vuole essere, in primo luogo, un omaggio a Marco Biagi, il professore bolognese che ha fondato la Scuola di ADAPT e rilanciato il metodo delle relazioni industriali in Italia. Vuole anche essere, in secondo luogo, un tentativo di rappresentare con una sola immagine l'affascinante architettura su cui si regge il sistema italiano di contrattazione collettiva, la cui chiave di volta sta diventando sempre di più la contrattazione aziendale. Quasi 900 contratti nazionali, centinaia di accordi territoriali e, soprattutto, migliaia di accordi aziendali di cui ancora poco si sa e che per questo abbiamo cercato di ricondurre a sistema evidenziando quei tratti caratterizzanti e distintivi su cui si regge il nostro sistema di relazioni industriali.*

ISBN 979-12-80922-58-8

---

Copyright © ADAPT University Press, 2025

*I Rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva sono il frutto della raccolta e analisi sistematica di oltre 5500 contratti collettivi (prevalentemente di secondo livello) da parte dei giovani ricercatori e dottorandi della Scuola di alta formazione di ADAPT in relazioni industriali e di lavoro. I contratti sono raccolti nel database di [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it), piattaforma online per la divulgazione, l'analisi e lo sviluppo della contrattazione collettiva. Per informazioni sulla banca dati scrivere a [info@adapt.it](mailto:info@adapt.it).*



I volumi ADAPT University Press che non sono diffusi in modalità open access sono disponibili in tutte le librerie (anche online).

Per maggiori informazioni potete scrivere al seguente indirizzo di posta elettronica: [aup@adapt.it](mailto:aup@adapt.it).

Per essere informato sulle ultime pubblicazioni di ADAPT University Press seguici su X [@ADAPT\\_Press](https://twitter.com/ADAPT_Press).

**LA CONTRATTAZIONE  
COLLETTIVA IN ITALIA  
(2024)**

**XI RAPPORTO ADAPT**

***Per uno studio della contrattazione collettiva***

**Direttore scientifico della collana**

Michele Tiraboschi

**Direttore ADAPT University Press**

Giorgia Martini

**Gruppo di ricerca**

Francesco Alifano, Chiara Altilio, Ilaria Armaroli,  
Silvia Caneve, Federica Chirico, Giulia Comi,  
Michele Dalla Sega, Giorgio Impellizzieri, Marco Menegotto,  
Giovanni Pigliararmi, Stefania Negri, Diletta Porcheddu,  
Sara Prosdocimi, Jacopo Sala, Michele Tiraboschi

**Coordinamento redazionale**

Laura Magni

## Volumi della Collana

***La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014), I Rapporto ADAPT***, ADAPT University Press, 2015

***La contrattazione collettiva in Italia (2015), II Rapporto ADAPT***, ADAPT University Press, 2016

***La contrattazione collettiva in Italia (2016), III Rapporto ADAPT***, ADAPT University Press, 2017

***La contrattazione collettiva in Italia (2017), IV Rapporto ADAPT***, ADAPT University Press, 2018

***La contrattazione collettiva in Italia (2018), V Rapporto ADAPT***, ADAPT University Press, 2019

***La contrattazione collettiva in Italia (2019), VI Rapporto ADAPT***, ADAPT University Press, 2020

***La contrattazione collettiva in Italia (2020), VII Rapporto ADAPT***, ADAPT University Press, 2021

***Per uno studio della contrattazione collettiva***, di Michele Tiraboschi, ADAPT University Press, 2021

***Atlante della rappresentanza di imprese e lavoro. La geografia dei settori produttivi e delle attività economiche nel prisma dei sistemi di relazioni industriali***, di Ilaria Armaroli, Emmanuele Massagli, Francesco Nespoli, Giovanni Pigliararmi, Michele Tiraboschi, ADAPT University Press, 2021

***La contrattazione collettiva in Italia (2021). VIII Rapporto ADAPT***, ADAPT University Press, 2022

***La contrattazione collettiva in Italia (2022). IX Rapporto ADAPT***, ADAPT University Press, 2023

***Introduzione allo studio della contrattazione collettiva***, di Michele Tiraboschi, ADAPT University Press, 2023

***Atlante della contrattazione collettiva. La geografia dei mercati del lavoro nel prisma della rappresentanza e dei sistemi di relazioni industriali***, di Ilaria Armaroli, Michele Dalla Sega, Giorgio Impellizzieri, Emmanuele Massagli, Francesco Nespoli, Giovanni Pigliararmi, Michele Tiraboschi, ADAPT University Press, 2023

***La contrattazione collettiva in Italia (2023).*** *X Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2023

***Contrattazione collettiva e mercati del lavoro***, di Ilaria Armaroli, Giorgio Impellizzieri, Emmanuele Massagli, Giovanni Pigliararmi, Michele Tiraboschi, ADAPT University Press, 2024

***La struttura della retribuzione. Minimi retributivi, salario di produttività, busta paga***, di Michele Dalla Sega, Giorgio Impellizzieri, Marco Menegotto, Giovanni Pigliararmi, Silvia Spattini, Michele Tiraboschi, ADAPT University Press, 2024

***La contrattazione collettiva in Italia (2024).*** *XI Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2025

## INDICE

<i>Executive summary</i> .....	XI
--------------------------------	----

<i>Nota metodologica</i> .....	XXXI
--------------------------------	------

### *Parte I*

## **LA CONTRATTAZIONE NAZIONALE DI CATEGORIA**

### *Capitolo I*

#### **La contrattazione nazionale di categoria: i rinnovi del 2024**

1. Oggetto e limiti della ricerca.....	3
2. Principali risultanze della ricerca.....	5
2.1. I trattamenti economici nei rinnovi.....	7
2.2. Le previsioni di raccordo con il livello decentrato.....	10
2.3. Il raccordo tra legge e contrattazione collettiva.....	16
2.3.1. Lavoro a tempo determinato .....	17
2.3.2. Apprendistato.....	19
2.3.3. Altre tipologie contrattuali .....	20
2.3.4. Orario di lavoro .....	21
2.3.5. Salute e benessere .....	22
2.3.6. Formazione.....	24
2.4. Le misure di welfare .....	25
3. Rinnovi contrattuali 2024 (elenco) .....	28

### *Capitolo II*

#### **Retribuzioni contrattuali: una lenta ripresa**

1. La dinamica dei prezzi e delle retribuzioni contrattuali nel settore privato.....	37
--	----



1.1. Il settore industriale .....	39
1.2. Il settore dei servizi.....	40
2. La perdita di potere d'acquisto.....	42
2.1. Il settore industriale .....	44
2.2. Il settore dei servizi.....	45
3. Prospettive per il 2025.....	46

## *Parte II*

### **LA CONTRATTAZIONE DECENTRATA**

#### *Capitolo I*

#### **La contrattazione aziendale nel 2024**

(A) VALUTAZIONE DI INSIEME .....	54
1. Il campione analizzato.....	54
2. Ambiti tematici di sviluppo della contrattazione aziendale: linee di tendenza nel corso del 2024.....	62
2.1. Relazioni industriali e partecipazione dei lavoratori .....	62
2.1.1. L'intensità della partecipazione.....	65
2.1.2. Il ruolo degli organismi bilaterali.....	66
2.1.3. Gli ambiti tematici della partecipazione .....	68
2.1.4. La partecipazione diretta dei lavoratori.....	70
2.1.5. Diritti sindacali.....	71
2.1.6. Approfondimento sulle relazioni industriali nelle realtà del settore terziario, distribuzione e servizi.....	74
2.2. Organizzazione dell'orario di lavoro .....	75
2.2.1. Articolazione dell'orario normale di lavoro.....	77
2.2.2. Riduzione oraria a parità di stipendio .....	78
2.2.3. Ferie, pause e riposi.....	80
2.2.4. Lavoro straordinario, festivo e notturno.....	81
2.2.5. Flessibilità in entrata e in uscita .....	82
2.2.6. Altre tematiche.....	83



2.3. Nuove tecnologie.....	84
2.3.1. Controlli a distanza.....	86
2.3.2. Lavoro agile.....	88
2.3.3. Approfondimento sulle nuove tecnologie nelle realità del settore delle telecomunicazioni.....	91
2.4. Trattamenti retributivi.....	93
2.4.1. Salario di produttività.....	95
2.5. Welfare e conciliazione .....	102
2.5.1. Lavoro da remoto.....	103
2.5.2. Permessi aggiuntivi.....	104
2.5.3. Fasce orarie di flessibilità.....	108
2.5.4. Part-time conciliativo .....	108
2.5.5. Congedi e aspettative non retribuite .....	109
2.5.6. Anticipo del TFR.....	111
2.5.7. Credito welfare.....	114
2.5.8. Previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa .....	116
2.5.9. Buono pasto .....	120
2.5.10. Polizze e assicurazioni.....	120
2.5.11. Sostegno all'istruzione e alla cura dei familiari .....	121
2.5.12. Mobilità, trasporti, attività ricreative.....	123
2.5.13. Diversity, equity & inclusion.....	124
2.6. Salute e sicurezza sul lavoro .....	130
2.7. Ambiente.....	134
2.8. Professionalità e competenze.....	139
2.8.1. Formazione e sviluppo professionale.....	139
2.8.2. Classificazione e inquadramento .....	146
2.9. Tipologie contrattuali .....	154
2.9.1. Apprendistato.....	155
2.9.2. Lavoro autonomo.....	156
2.9.3. Contratti a termine .....	156
2.9.4. Somministrazione di lavoro .....	159

2.9.5. Lavoro a tempo parziale .....	160
(B) CASI STUDIO.....	165
1. Introduzione .....	165
2. La partecipazione in Elettrotecnica Rold .....	166
3. Il percorso di transizione digitale in Intesa Sanpaolo .....	170

### ***Parte III*** **APPROFONDIMENTI TEMATICI**

#### ***Capitolo I*** **Inquadramento e professionalità: le tendenze della contrattazione aziendale**

1. Introduzione .....	179
2. Il monitoraggio degli inquadramenti contrattuali e della professionalità nei rapporti sulla contrattazione collettiva: stato dell'arte .....	180
3. Le tendenze della contrattazione aziendale su inquadramenti e professionalità: cosa dice lo studio di 867 accordi aziendali stipulati nel biennio 2023-2024 .....	185
3.1. Il settore dell'industria metalmeccanica (focus).....	195
3.2. Il settore dell'industria alimentare (focus) .....	196
4. Buone pratiche .....	198
5. Prime conclusioni.....	201

#### ***Capitolo II*** **Discriminazione per disabilità, comparto e contrattazione collettiva**

1. Introduzione .....	203
2. Le clausole della contrattazione collettiva .....	207
2.1. I destinatari del comparto differenziato .....	208
2.2. Le tecniche di tutela.....	210
3. Considerazioni conclusive .....	213

**Capitolo III****Il contratto di lavoro a tempo parziale  
nella contrattazione collettiva**

1. Introduzione e campione dell'indagine.....	219
2. Le finalità della regolazione del part-time.....	221
3. Le clausole elastiche.....	223
3.1. Le maggiorazioni per la variazione della collocazione temporale della prestazione .....	226
4. Il diritto al “ripensamento” .....	227

**INDICE ANALITICO**

<i>Contrattazione nazionale</i> .....	231
<i>Contrattazione decentrata</i> .....	234
<i>Temi e problemi</i> .....	238



## EXECUTIVE SUMMARY

### *(I) Oggetto della ricerca*

Il presente Rapporto sulla contrattazione collettiva in Italia nel 2024, realizzato attraverso l'utilizzo dei testi contrattuali raccolti nella banca dati *FareContrattazione* della Scuola di alta formazione di ADAPT ([www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)), ha come oggetto:

- 1) l'esame dei **44 rinnovi di CCNL di categoria/settore sottoscritti nel corso del 2024** dalle federazioni sindacali aderenti a Cgil, Cisl e Uil (nonché dalle principali organizzazioni di rappresentanza dei dirigenti) e le rispettive controparti datoriali nel settore privato relativi a un numero complessivo di circa 7,5 milioni di lavoratori;
- 2) uno studio sulla **dinamica delle retribuzioni contrattuali nel 2024** realizzata anche sulla base dei dati forniti da Istat;
- 3) l'analisi di **427 contratti aziendali sottoscritti nel 2024** e afferenti a diversi settori produttivi, relativi a un numero complessivo di circa 635.000 lavoratori;
- 4) l'analisi di **867 contratti aziendali firmati nel 2023 e nel 2024**, con riferimento alla **classificazione e all'inquadramento dei lavoratori**;
- 5) un approfondimento sulle previsioni contrattuali in materia di **periodo di comporto per i lavoratori con malattie croniche e altre condizioni di vulnerabilità**, condotto su un **campione di 59 CCNL rinnovati tra aprile 2023 e maggio 2024**, rispetto alle stringenti indicazioni provenienti dai più recenti orientamenti giurisprudenziali in tema;

- 6) un approfondimento sulla regolazione del lavoro a tempo parziale nella contrattazione collettiva attraverso l'analisi di **9 CCNL tra quelli di maggiore applicazione.**

## ***(II) Principali risultanze della ricerca***

### **Contrattazione nazionale**

Nel corso del 2024 le federazioni di categoria di Cgil, Cisl e Uil hanno sottoscritto **44 accordi di rinnovo di contratti collettivi nazionali del settore privato**, in linea con quanto registrato nel biennio precedente. Una conferma della **ripresa di una certa regolarità nei rinnovi contrattuali** rispetto al decennio precedente, che registrava numeri inferiori.

Nonostante un contesto politico complessivamente turbolento, la contrattazione collettiva nel settore privato ha prodotto risultati significativi, con fenomeni di **rinnovi “a catena” nell’ambito di settori identici o affini**. In generale, **i settori più coinvolti dai rinnovi sono stati il terziario, l’alimentare e quello socio-assistenziale.**

Per quanto riguarda i **trattamenti economici**, i rinnovi contrattuali del 2024 in Italia si inseriscono in un contesto economico di inflazione in calo e di **parziale (ma non completo) recupero del potere d’acquisto delle retribuzioni.**

Gli aumenti salariali variano tra i settori, con incrementi significativi nell’industria alimentare, nella vigilanza privata e nel terziario, distribuzione e servizi. Inoltre, **il 37% degli accordi prevede importi *una tantum*, funzionali a compensare i periodi di vacanza contrattuale.**

Nel complesso, nel 2024, **gli aumenti salariali appaiono più strutturali rispetto agli anni precedenti**, con un

**rafforzamento del welfare contrattuale** e un consolidamento degli aumenti retributivi.

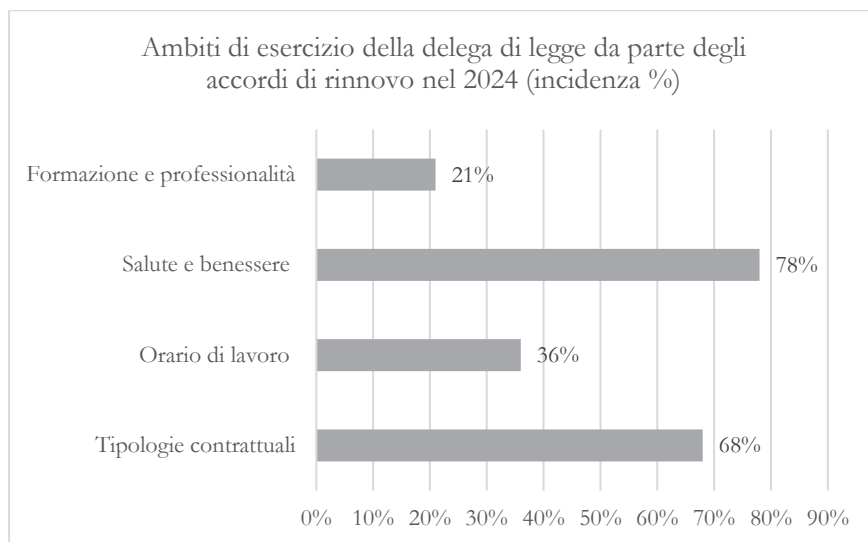
Relativamente al tema del **coordinamento tra il livello nazionale (contratti collettivi di settore) e il livello decentrato (contrattazione territoriale e aziendale)**, il 17% dei rinnovi analizzati interviene promuovendo la diffusione della contrattazione decentrata, in particolare attraverso strumenti retributivi come il c.d. “**elemento perequativo**” o “**elemento di garanzia retributiva**”, da erogare in assenza di regolazione del premio di risultato al secondo livello. Ben il 75% degli accordi, inoltre, contiene clausole che definiscono il **rapporto gerarchico** e i **criteri di distribuzione delle competenze tra il contratto collettivo di categoria e la contrattazione decentrata**. Si tratta perlopiù di **rinvii circostanziati a temi ben delimitati (il contratto a termine su tutti)** e prevalentemente **attinenti alla organizzazione del lavoro e alla gestione di istituti altrimenti ingovernabili a livello nazionale (come il lavoro agile o la banca ore solidale)**.

Con riferimento ai **temi che la legge delega alla contrattazione collettiva**, quelli principalmente affrontati nei rinnovi nazionali del 2024 sono:

- **lavoro a tempo determinato**: oggetto del 35% degli accordi di rinnovo analizzati, con interventi sulla individuazione delle c.d. causali per la stipulazione di contratti a termine oltre i 12 mesi e la regolazione delle quote di contingentamento;
- **apprendistato**: tema trattato nel 20% dei rinnovi considerati, in particolare attraverso disposizioni in tema di retribuzione e formazione degli apprendisti, spesso con il supporto di fondi o enti bilaterali;
- **orario di lavoro**: affrontato nel 36% degli accordi di rinnovo, con interventi sulla riduzione dell'orario settimanale e modelli flessibili, come l'orario plurisettimanale;



- **salute e benessere:** oggetto del 78% dei rinnovi. Particolare attenzione è stata riservata ai lavoratori fragili, attraverso il rafforzamento di strumenti di tutela (ad esempio in merito al periodo di conservazione del posto di lavoro), e alla conciliazione tra vita e lavoro. Inoltre, molti contratti hanno ampliato la disciplina della banca ore solidale;
- **formazione:** trattata nel 21% degli accordi di rinnovo, con un'attenzione alla crescita professionale, anche stabilendo un numero di ore annuali dedicate alla formazione.

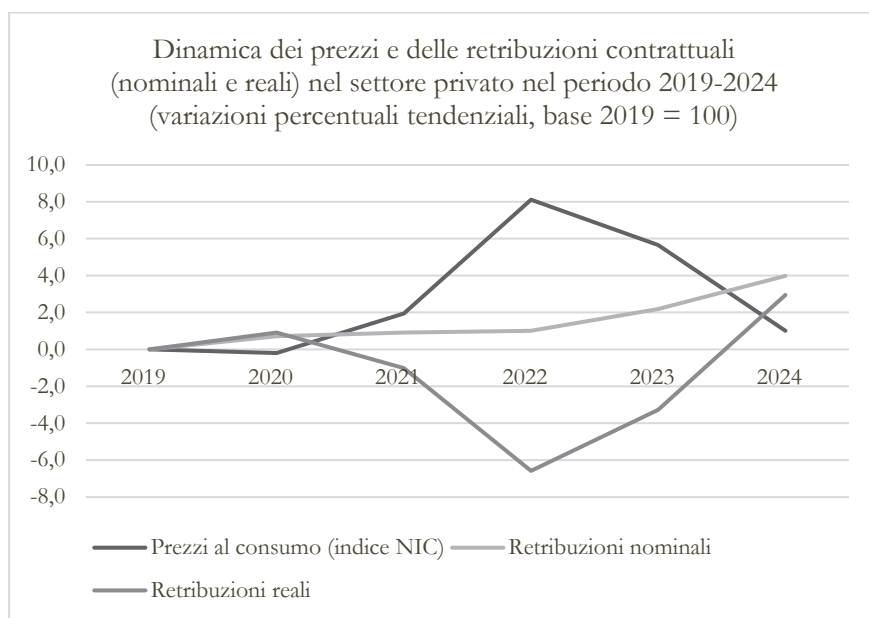


**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Infine, il **welfare** si conferma un tema centrale, con il rafforzamento dei fondi di previdenza complementare e assistenza sanitaria, rispondendo a bisogni crescenti dovuti in particolare all'invecchiamento della popolazione.

Rispetto alle tendenze inflazionistiche in atto, un apposito focus tematico evidenzia il **significativo miglioramento della dinamica retributiva registrato nel 2024**, con un incremento delle

**retribuzioni contrattuali nel settore privato del 4%** a fronte di un tasso di inflazione più contenuto (+1%) e che ha determinato un aumento reale dei salari dopo anni di perdite (+3%). Questo trend favorevole è stato trainato soprattutto dai rinnovi contrattuali nel settore industriale e nel comparto del credito, mentre gli altri comparti del terziario hanno mostrato una ripresa più moderata.



**Fonte:** elaborazioni ADAPT su dati Istat

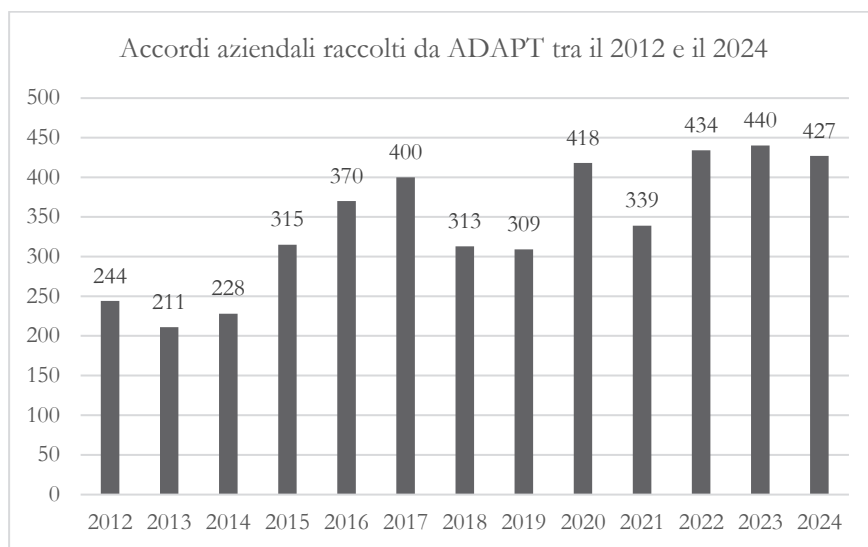
**Il meccanismo di adeguamento dei minimi tabellari all'inflazione**, presente in alcuni contratti collettivi del settore industriale, **ha giocato un ruolo determinante**, così come **l'intensa stagione di rinnovi contrattuali** che ha caratterizzato il settore dei servizi nel biennio 2023-2024.

Tuttavia, il divario accumulato tra crescita dei prezzi e incrementi salariali (che ha determinato, per il periodo 2019-2024, una perdita

di potere d'acquisto pari a -7,1%), seppur in riduzione, evidenzia l'esistenza di **rigidità strutturali nel sistema della contrattazione collettiva che limitano la tempestività degli adeguamenti retributivi**.

### Contrattazione aziendale

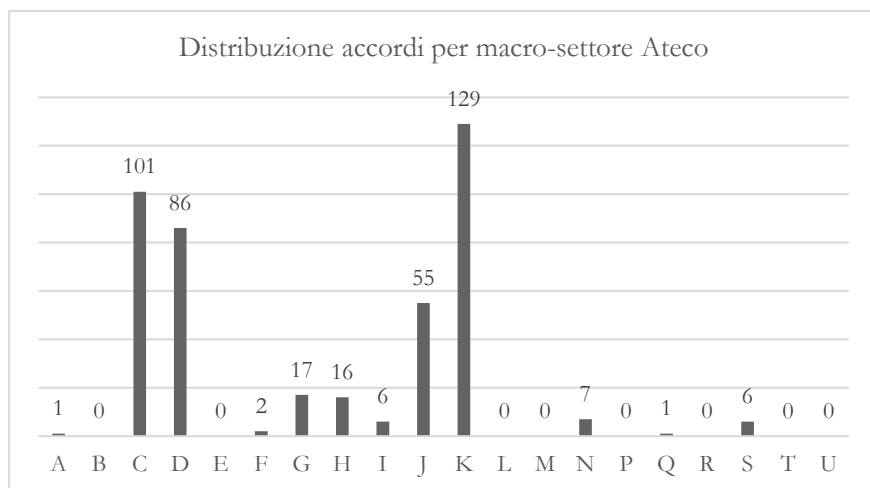
Nel rapporto sono stati analizzati **427 accordi sottoscritti nel 2024**, in linea con il numero di accordi raccolti negli anni precedenti, **affendenti a 222 imprese, che impiegano complessivamente circa 635.000 lavoratori**, corrispondenti al 4,2% dei dipendenti impiegati nelle imprese attive del settore privato e all'11% dei dipendenti che l'Istat stima siano coperti da contrattazione decentrata (quindi sia di livello territoriale che aziendale) nelle imprese con almeno 10 addetti.



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

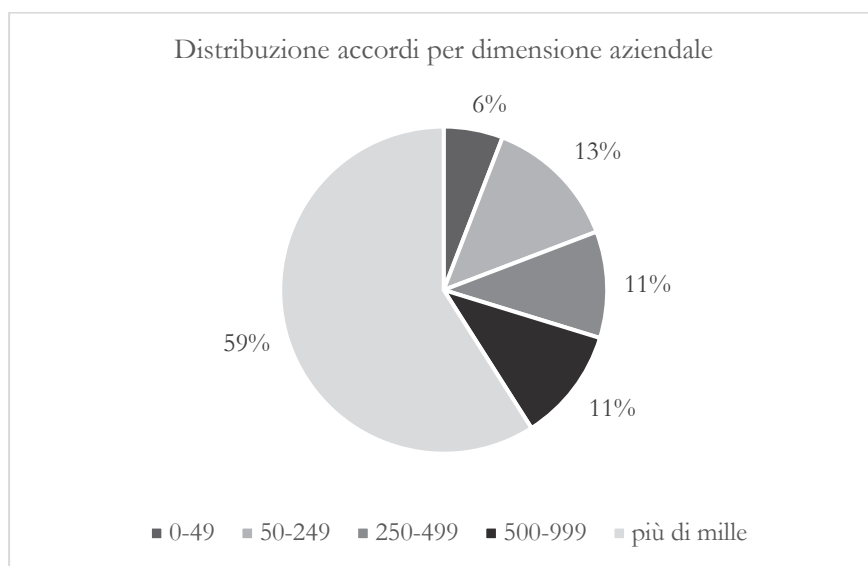
Ne è emerso un grado di sviluppo della contrattazione aziendale particolarmente eterogeneo tra i diversi settori analizzati.

Come mostra il grafico qui sotto riportato, circa il 30% degli accordi analizzati regola attività economiche o produttive riconducibili al macro-settore “**Attività finanziarie e assicurative**” (codice Ateco K), con 88 accordi relativi ad aziende del settore del credito, 34 accordi relativi ad aziende del settore assicurativo e 7 accordi stipulati dal Gruppo Poste Italiane. Sono invece 101 gli accordi che regolano attività produttive afferenti al macro-settore “**Attività manifatturiere**” (codice Ateco C), il quale accomuna attività industriali di diversa natura, tra cui quelle maggiormente rappresentate all’interno degli accordi raccolti sono quelle afferenti all’industria metalmeccanica. Altrettanto ben rappresentati sono i macro-settori “**Fornitura di energia elettrica, gas e aria condizionata**” (codice Ateco D) e “**Servizi di informazione e comunicazione**” (codice Ateco J).



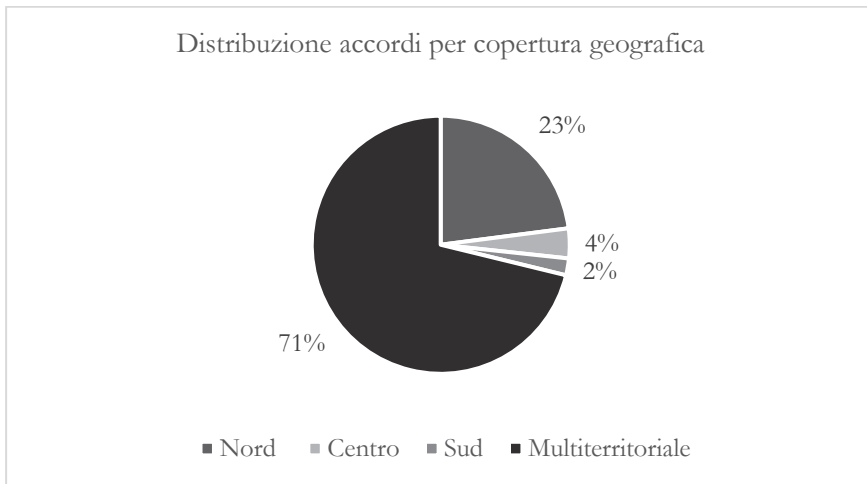
**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

In termini di dimensione aziendale, l'81% degli accordi oggetto di analisi riguarda **imprese di grandi dimensioni** (più di 250 dipendenti). Nello specifico, il 59% degli accordi analizzati sono stati stipulati da imprese con più di 1.000 dipendenti, il 10,7% da imprese con un numero di dipendenti compreso tra le 250 e le 499 unità, e il 10,9% da imprese con una forza lavoro compresa tra i 500 e i 999 dipendenti.



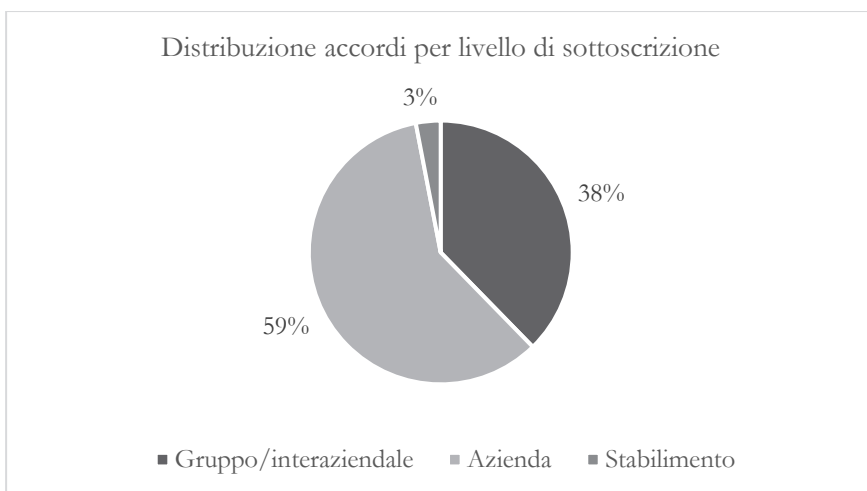
**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Per quanto concerne la distribuzione geografica degli accordi analizzati, il 71% degli stessi ha **copertura multi-territoriale**, ossia è applicabile in realtà produttive distribuite su più regioni in diverse macro-aree del Paese – Nord, Centro, Sud – oppure sull'intero territorio nazionale. Tra gli accordi riferibili ad un'unica area del Paese, la maggioranza si applica ad aziende localizzate nel Nord Italia.



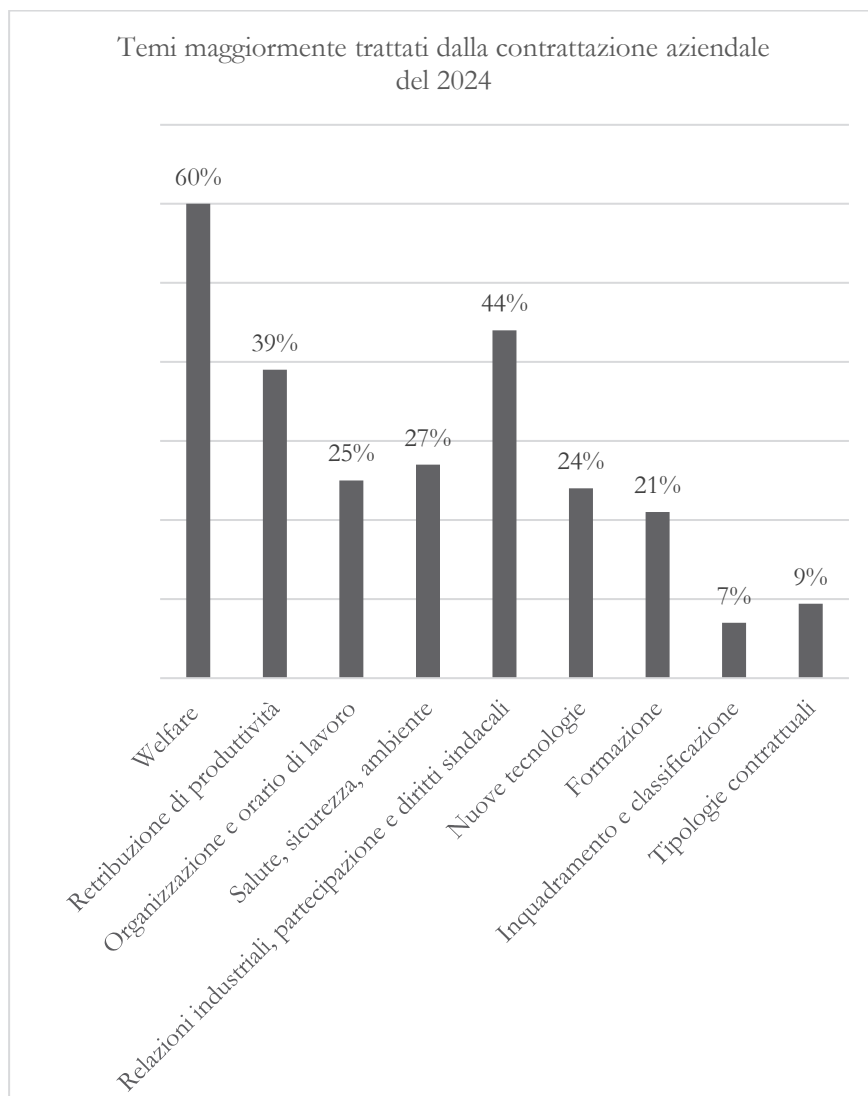
**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

In ultimo, si rileva che gli accordi analizzati sono stati prevalentemente sottoscritti al livello aziendale: rappresentano una minoranza, infatti, gli accordi applicabili a livello di gruppo o solamente all'interno di uno o più stabilimenti dell'azienda o del gruppo in esame.



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

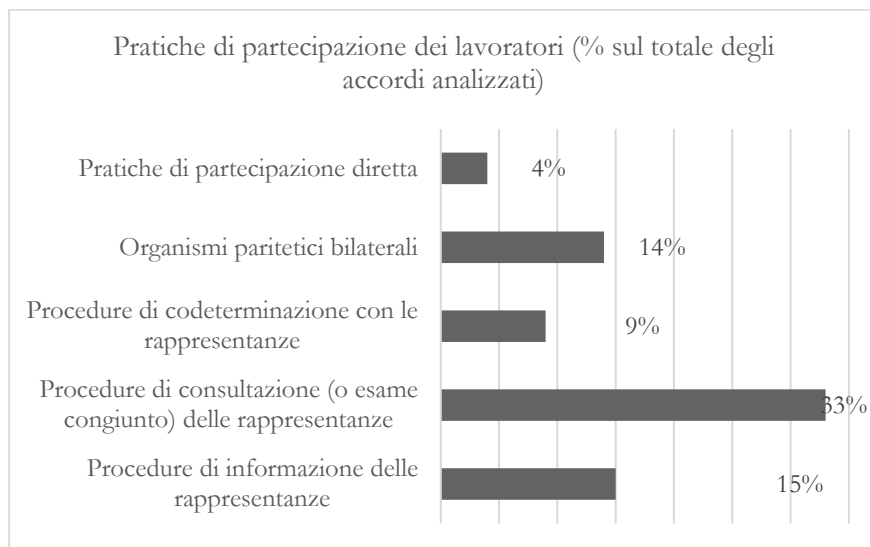
Con riferimento alle **tematiche contrattate**, di seguito una rappresentazione grafica della frequenza delle principali materie nell'insieme delle intese oggetto del rapporto.



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*



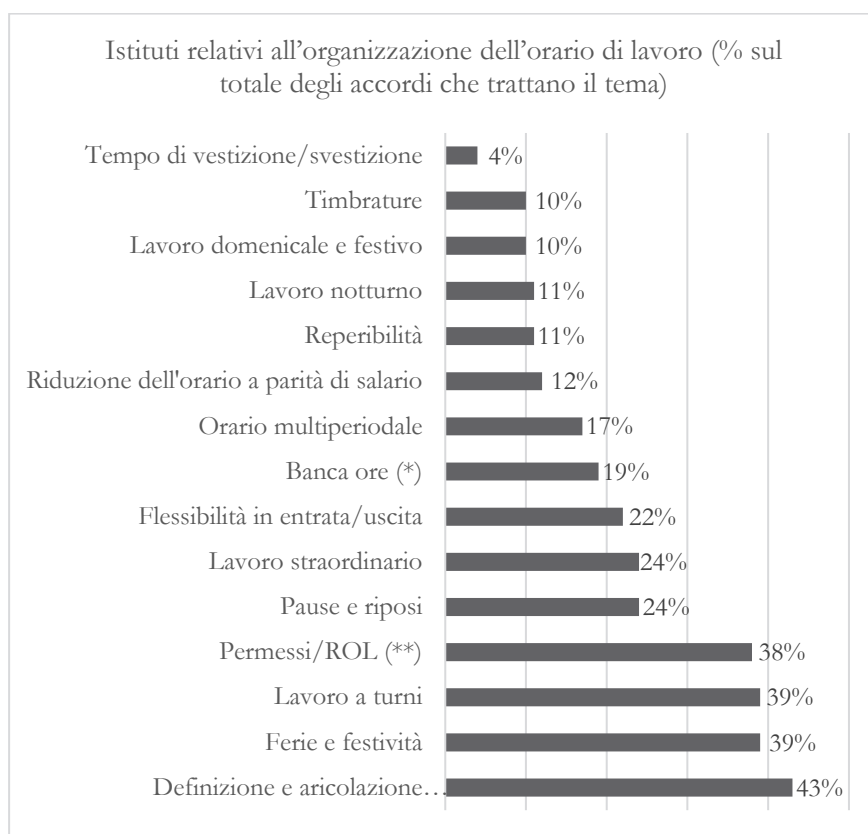
Considerando il tema delle relazioni industriali e della partecipazione dei lavoratori, circa **il 44% dei contratti aziendali analizzati contiene forme di partecipazione dei lavoratori ai processi decisionali a vari gradi di intensità** (informazione, consultazione, codeterminazione) e in merito a svariati ambiti decisionali. Essa si sostanzia generalmente in procedure di informazione e consultazione alle rappresentanze sindacali, spesso nell'ambito di organismi paritetici bilaterali, in particolare su temi attinenti alla formazione e sviluppo delle competenze e alla salute, sicurezza e ambiente. Rarissimi gli accordi che abilitano procedure di vera e propria co-determinazione tra le parti al di fuori del momento contrattuale. Allo stesso modo, sono poche le intese analizzate che regolamentano pratiche di partecipazione diretta dei lavoratori, ovvero senza la mediazione delle rappresentanze.



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Similmente a quanto rilevato all'interno dei rapporti degli anni precedenti, **la regolazione dell'orario di lavoro non è un tema**

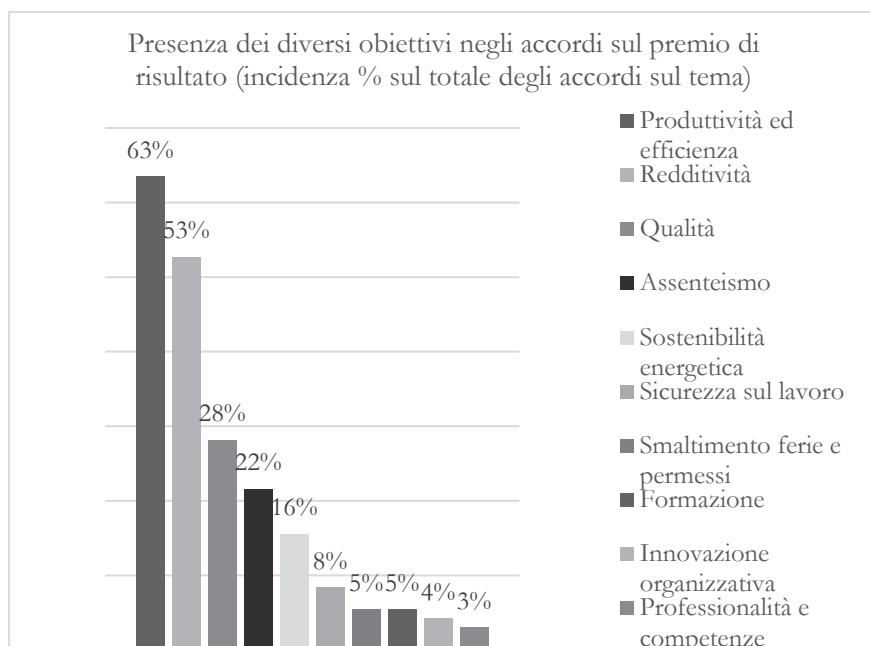
**particolarmente trattato dalla contrattazione collettiva del 2024**, essendo presente solo nel 25% degli accordi. Le percentuali salgono nei settori a più alta incidenza di lavoro stagionale o picchi di produzione (come l'industria alimentare e il terziario, distribuzione e servizi). Fra gli accordi che disciplinano la materia, si evidenzia come le tematiche trattate dalle parti sottoscrittrici varino dall'articolazione dell'orario normale di lavoro (compresa la flessibilità in entrata e in uscita) al lavoro straordinario, festivo e notturno, alle ferie, pause e riposi. **Sempre più presenti, poi, sono le intese che disciplinano forme di riduzione oraria a parità di stipendio.**



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

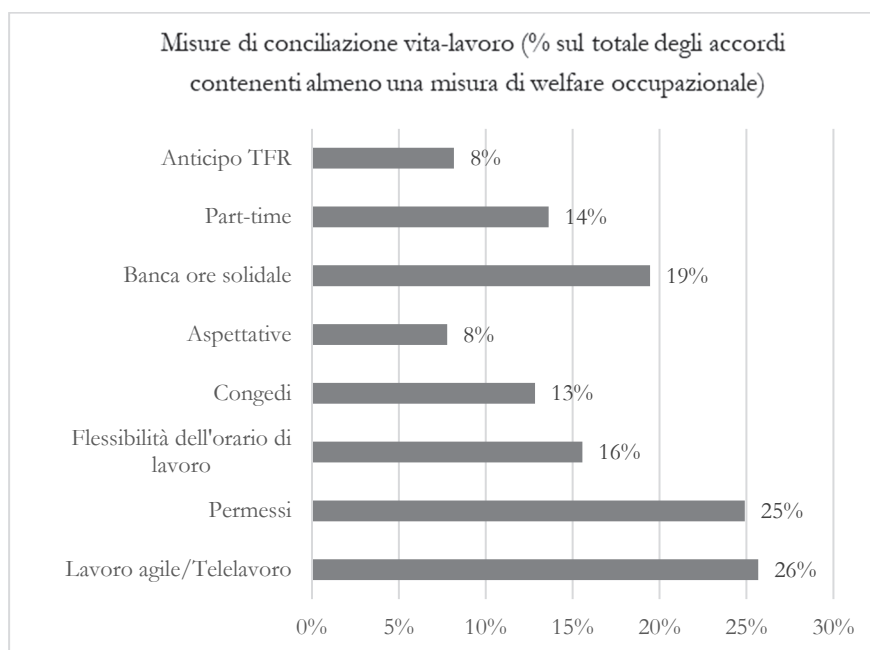
Anche la regolazione delle **nuove tecnologie** rappresenta una materia relativamente poco trattata da parte della contrattazione aziendale del 2024. Essa si concretizza prevalentemente in previsioni relative al controllo a distanza dei lavoratori, tramite sistemi più o meno tecnologicamente avanzati, e al **lavoro agile**, seppur di frequente nei termini di una proroga/richiamo/integrazione di discipline previgenti rispetto a una vera e propria regolazione puntuale dell'istituto.

Focalizzando l'attenzione sulle **dinamiche salariali**, si nota come la quasi totalità degli accordi in materia retributiva affronti il tema dalla prospettiva del **salario premiante**. Tra gli obiettivi più ricorrenti per la retribuzione di risultato si rilevano la produttività e l'efficienza economica, che rappresentano il criterio predominante insieme alla redditività e, in misura minore ma comunque significativa, alla qualità. Più della metà degli accordi in materia di premio di risultato prevede l'opzione di **welfarizzazione del premio**.



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

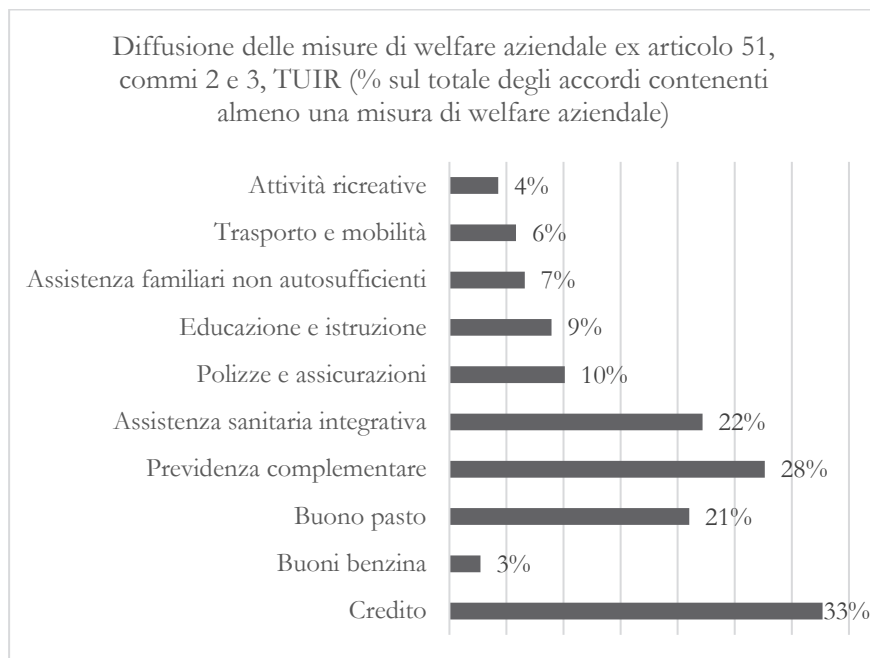
In linea con quanto riscontrato nelle passate annualità, si registra un'importante diffusione del c.d. **welfare occupazionale** (presente nel 60% degli accordi) e, in particolare, di quelle misure volte a favorire una migliore **conciliazione tra tempi di vita e di lavoro**, anche in ottica di tutela delle pari opportunità e della *diversity* tra la popolazione aziendale. Fra le misure più diffuse, rientrano le soluzioni di flessibilità organizzativa e oraria, i permessi – concessi per un ampissimo novero di causali – e il riconoscimento di condizioni di miglior favore relativamente alla fruizione dei congedi riconosciuti dalla legge e dai contratti collettivi di lavoro nazionali.



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Per quanto concerne invece le misure di **welfare aziendale** rintracciabili nella disciplina *ex* articolo 51, commi 2 e 3, del TUIR,

si segnala come le più diffuse all'interno della contrattazione aziendale siano il credito welfare – accessibile attraverso apposita piattaforma e utilizzabile per usufruire di diversi beni e servizi –, la previdenza complementare, l'assistenza sanitaria integrativa e il buono pasto.



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Il 13% degli accordi contiene almeno una misura riconducibile all'ampio ambito della **inclusione e diversità**. I principali strumenti e misure in tal senso sono rivolti soprattutto alla **tutela della parità di genere**.

Circa il 25% dei contratti aziendali affronta, invece, il tema della **salute e sicurezza sul lavoro**, proponendo misure di vario tipo, tra cui l'uso della formazione come strumento di prevenzione,

l'istituzione di giornate dedicate e il collegamento del rispetto delle norme di sicurezza ai premi di risultato. Soluzioni simili sono messe in atto dalla contrattazione aziendale del 2024 anche in tema di **sostenibilità ambientale**, tuttavia affrontata in poco meno di un centinaio di accordi.

Anche le trasformazioni del lavoro e il diffuso fenomeno dello ***skill mismatch*** hanno inciso nelle dinamiche delle relazioni industriali italiane nel corso del 2024, riflettendosi nei contenuti della contrattazione collettiva stipulata al livello aziendale. Sul totale degli accordi sottoscritti nel 2024 presi in considerazione dal presente rapporto, il 21% contiene almeno una clausola inerente a percorsi di formazione e sviluppo professionale; il 7% degli accordi presenta clausole inerenti al tema dell'inquadramento o classificazione del personale; il 5% degli accordi disciplina entrambi gli istituti. Con specifico riferimento alla formazione, le disposizioni sono eterogenee, anche se prevalgono quelle istitutive o regolative delle attività di organismi paritetici o di momenti di confronto con le rappresentanze sindacali in merito alle azioni formative.

Infine, le intese che intervengono, in termini strutturali, sulle **tipologie contrattuali** costituiscono una percentuale residuale (circa il 9%) rispetto al totale degli accordi raccolti. Le stesse si occupano di regolare, seppur con diversi gradi di complessità, elementi relativi al rapporto di lavoro in apprendistato, a tempo determinato, a tempo parziale e al lavoro autonomo.

### Focus tematici

Rispetto al tema dell'**inquadramento e della professionalità**, sono stati considerati 867 accordi aziendali stipulati nel biennio 2023-2024. L'analisi ha incluso il monitoraggio di clausole relative a **formazione, professionalità, criteri di inquadramento, mobilità e premialità economiche**. È stata elaborata una tassonomia che distingue tra norme di struttura, che definiscono il

sistema di classificazione economica del lavoro e inquadramento giuridico dei lavoratori, e norme di comando, ossia indirizzi di condotta per il singolo datore di lavoro rispetto, ad esempio, alle operazioni di inquadramento contrattuale del prestatore di lavoro oppure alla mobilità professionale.

I risultati rivelano che **l'inquadramento e la professionalità sono temi trattati solo nel 14% degli accordi aziendali** (relativi a circa 428.000 lavoratori; i settori più attivi sono l'industria alimentare e metalmeccanica), con una predominanza di misure relative alla formazione (60% dei casi) e ai percorsi di carriera (26,6%). **Gli interventi di struttura, diretti sui sistemi di classificazione risultano marginali** (3%), mentre l'adeguamento professionale è spesso gestito tramite comitati paritetici e incentivi economici. Si conferma quindi la centralità del livello nazionale rispetto all'aziendale nella trattazione della tematica, nonché l'utilità della tassonomia adottata per spingere l'analisi qualitativa oltre la mera rilevazione della frequenza o assenza della materia nei contratti.

Rispetto al tema della **disabilità**, è stata analizzata l'evoluzione delle previsioni della contrattazione collettiva in relazione alla disciplina del comportamento per i lavoratori con disabilità, alla luce della recente giurisprudenza della Corte di Cassazione. La sentenza n. 9095/2023 della Suprema Corte ha infatti stabilito che l'applicazione di un periodo di comportamento uniforme a tutti i lavoratori, senza tenere conto delle specifiche condizioni di disabilità, costituisce una discriminazione indiretta, sollecitando così le parti sociali a modificare le discipline contrattuali.

Ai fini della ricerca, sono stati esaminati 59 contratti collettivi nazionali rinnovati tra aprile 2023 e maggio 2024, di cui **solo 10 hanno effettivamente introdotto modifiche per adattarsi alla nuova interpretazione giurisprudenziale**. Tra questi 10 contratti nazionali, è possibile individuare due modelli di intervento: da un lato si collocano i contratti che hanno ampliato le patologie considerate per il riconoscimento di un periodo di comportamento



differenziato, includendo alcune specifiche malattie croniche e degenerative; dall'altro lato si registrano alcuni contratti che hanno subordinato il diritto all'estensione del comparto al riconoscimento della condizione di disabilità, ora accertata ai sensi di normative specifiche, come la legge n. 104/1992 (CCNL credito) o la legge n. 68/1999 (CCNL industria alimentare e CCNL cooperative alimentari), ora intesa in senso ampio, secondo gli insegnamenti della giurisprudenza (CCNL aziende conciarie). Rispetto al piano delle soluzioni elaborate per evitare la discriminazione dei lavoratori con disabilità, si registra una grande varietà: alcuni contratti prevedono l'estensione del periodo di comparto, altri introducono periodi di aspettativa non retribuita e altri ancora escludono determinate assenze connesse a specifiche patologie dal calcolo del periodo di comparto. Nel complesso, **emerge una certa eterogeneità nelle misure adottate e una tendenza a limitare l'applicazione della tutela solo a talune patologie**, non cogliendo pienamente la portata della decisione della Cassazione.

In conclusione, la ricerca ha permesso di evidenziare che, sebbene la giurisprudenza abbia sollecitato una riforma delle discipline collettive in materia di comparto di malattia, gli interventi finora registrati sono limitati e frammentari. **Resta quindi ancora aperta la questione su quali siano le soluzioni ragionevoli che la contrattazione collettiva dovrebbe adottare per garantire un'effettiva parità di trattamento ai lavoratori con disabilità.**

Una terza analisi tematica si è fatta carico di verificare come la contrattazione collettiva sia intervenuta nella regolazione del **contratto di lavoro a tempo parziale**, focalizzando l'attenzione sugli aspetti più rilevanti della disciplina di questa tipologia di rapporto di lavoro (come le clausole elastiche, il lavoro supplementare e le possibilità di conversione del rapporto da tempo pieno a parziale). A tal fine, sono stati analizzati 9 tra i contratti collettivi nazionali maggiormente applicati secondo i dati dell'Inps.

La maggiore evidenza che ci consegna l'osservazione contrattuale è rappresentata dalla permanenza della **centralità della contrattazione collettiva nella regolazione del part-time**, soprattutto con riferimento alle clausole elastiche e al lavoro supplementare. Nello specifico, l'analisi conferma la tendenza dei contratti collettivi a recepire quanto stabilito dalla legge attraverso un rinvio puntuale alle disposizioni di legge, oppure una trasposizione dettagliata degli articoli normativi. Si registrano, inoltre, alcune differenze tra contratti collettivi nella definizione del tempo di preavviso e nella determinazione della percentuale delle maggiorazioni previste per il lavoro supplementare. Per ciò che attiene alle clausole elastiche, emerge che la maggior parte dei contratti analizzati si serve ancora della distinzione introdotta dal decreto legislativo n. 276/2003 – ma non più presente nella disciplina vigente – fra clausole flessibili e clausole elastiche. Con riguardo ai temi del diritto al ripensamento all'applicazione delle clausole elastiche e della reversibilità, invece, l'esplorazione rileva il trend della contrattazione collettiva ad uniformarsi al contenuto del decreto legislativo n. 81/2015, legittimando l'esercizio di tale diritto in presenza di gravi condizioni di salute del lavoratore o dei suoi familiari, o di cura dei figli oppure per ragioni di studio o di formazione. Da ultimo si riscontra una maggiore consapevolezza della contrattazione collettiva dell'importanza del ricorso al part-time per motivi legati alla genitorialità e alla maternità.

### ***(III) Struttura della ricerca***

Come negli anni passati il rapporto è quindi organizzato in tre parti.

La **parte I** è dedicata alla **contrattazione collettiva nazionale** ed è articolata in due capitoli. Il primo ha ad oggetto una **valutazione d'insieme sui rinnovi dei CCNL avvenuti nel corso del 2024**, in particolare in merito ai trattamenti economici, le previsioni di raccordo del livello nazionale con il livello decentrato, e il

dialogo tra legge e contrattazione collettiva. Il secondo approfondisce **il rapporto tra dinamiche inflazionistiche e retribuzioni contrattuali nel 2014**, avvalendosi dei dati forniti da Istat.

La **parte II** sviluppa una analisi sistematica della **contrattazione aziendale avvenuta nel corso del 2024**. Una prima sezione è dedicata alle **tendenze generali della contrattazione di livello aziendale** e mette in luce alcune buone pratiche con riferimento ai temi della partecipazione e delle relazioni industriali, dell'organizzazione e orario di lavoro, delle nuove tecnologie, dei trattamenti retributivi, del welfare, conciliazione e tutela della diversità, della salute, sicurezza e ambiente, della classificazione e inquadramento dei lavoratori, della formazione e delle tipologie contrattuali. Una seconda sezione approfondisce **due casi di studio**, ricostruendone la genesi, le dinamiche negoziali e gli esiti raggiunti.

La **parte III** è infine dedicata ad alcuni **focus tematici**. Il primo si concentra sul tema della **classificazione e inquadramento dei lavoratori** all'interno della contrattazione aziendale del 2023 e del 2024; il secondo approfondisce le previsioni in materia di **periodo di comportamento per i lavoratori con malattie croniche e particolari vulnerabilità** all'interno della recente contrattazione collettiva nazionale; il terzo propone un'analisi di alcuni CCNL maggiormente applicati in Italia finalizzata ad indagare la **regolazione del lavoro a tempo parziale**.

## NOTA METODOLOGICA

*La realizzazione della presente indagine è stata possibile grazie all'utilizzo della **banca dati FareContrattazione** della Scuola di alta formazione di ADAPT avviata nel 2012 e che contiene oggi oltre 5.500 contratti collettivi prevalentemente di livello aziendale. Non si tratta ovviamente, almeno per quanto riguarda gli accordi territoriali e i contratti aziendali, di un campione rappresentativo (a livello statistico) degli accordi sottoscritti nel periodo indicato, considerata anche l'impossibilità, in Italia, di conoscere il numero esatto di contratti collettivi in assenza di un preciso obbligo di legge di deposito e pubblicazione del contratto collettivo ai fini della sua validità giuridica.*

***Raccolta e selezione degli accordi.*** *La raccolta dei testi contrattuali sottoscritti nel corso del 2024, oggetto centrale del presente Rapporto, si è conclusa nei primi giorni di gennaio 2025 ed è avvenuta nelle seguenti modalità: contatti personali, analisi di siti sindacali, ricerca sui social network, monitoraggio della rassegna stampa locale al fine di identificare i nomi delle aziende firmatarie dei contratti, segnalazioni da parte dei soci ADAPT e dei lettori del Bollettino ADAPT, ecc. Per i contratti collettivi di categoria è stata raccolta la totalità degli accordi di rinnovo sottoscritti nell'anno 2024 dalle federazioni sindacali aderenti a Cgil, Cisl e Uil depositati presso l'Archivio nazionale dei contratti e degli accordi collettivi di lavoro del Cnel. Fuoriescono dalla portata della nostra analisi i CCNL sottoscritti solo da altre organizzazioni sindacali rispetto alle federazioni aderenti ai tre principali sindacati confederali e i CCNL del settore pubblico.*

*Fatta eccezione per gli approfondimenti tematici, la selezione dei contratti aziendali è avvenuta sulla base dell'anno di sottoscrizione (il 2024) e avendo riguardo al loro oggetto (in particolare, non sono state selezionate le intese aventi finalità esclusivamente gestionale). L'ambito settoriale e territoriale dell'insieme di contratti è del tutto irrilevante ai fini della selezione, se non in*

*termini escludenti rispetto alla contrattazione integrativa del pubblico impiego. Per il 2024 sono così stati raccolti, alla data di consegna della ricerca in tipografia (maggio 2025), 427 contratti collettivi aziendali.*

***Analisi degli accordi.*** Soprattutto per quanto riguarda gli accordi aziendali, l'analisi si avvale della banca dati FareContrattazione, strutturata in **30 categorie analitiche**, ulteriormente articolate in **186 sotto-voci**. Nello specifico, ogni accordo è classificato sulla base di 11 categorie relative alle informazioni generali del contratto (nome dell'azienda sottoscrittrice, dimensione aziendale, data di sottoscrizione dell'accordo, CCNL applicato, durata, ambito territoriale in cui è applicato il contratto, settore, livello di sottoscrizione, parti firmatarie, sigle sindacali e datoriali firmatarie) e 19 aree tematiche (premesse, piano industriale, relazioni industriali, ambiente, salute e sicurezza, tipologie contrattuali, tutele sul posto di lavoro e transizionali, formazione e ricollocazione, appalti, organizzazione e orario, retribuzione, salario premiante, numero indicatori premiali, welfare, conciliazione e pari opportunità, ammortizzatori sociali e sostegno al reddito, responsabilità sociale d'impresa, struttura, efficacia ed esigibilità contrattuale, nuove tecnologie, disposizioni varie, disposizione ex articolo 8, del d.l. n. 138/2011 convertito in l. n. 148/2011, note), la gran parte delle quali è articolata in specifici istituti o sotto-aree.

Grazie a questa elaborata griglia classificatoria, è stato quindi possibile all'interno del presente Rapporto sviluppare un'analisi dei contenuti dei contratti aziendali con riferimento ai temi delle relazioni industriali e della partecipazione dei lavoratori, dell'organizzazione e dell'orario di lavoro, del salario di produttività, del welfare, conciliazione e tutela della diversità, delle nuove tecnologie, della salute, sicurezza e ambiente, della classificazione e inquadramento dei lavoratori, della formazione e delle tipologie contrattuali. La frequenza e modalità di trattazione di questi temi e dei singoli istituti che li caratterizzano è stata altresì messa in relazione a variabili come la dimensione aziendale, il settore merceologico, il CCNL applicato, l'ambito territoriale di applicazione del contratto e il livello di sottoscrizione. Gli accordi sono stati quindi utilizzati al fine di comporre una panoramica generale relativa alle tendenze della contrattazione collettiva aziendale stipulata nel corso del 2024.

**Ambito territoriale di applicazione del contratto e livello di sottoscrizione.** Due importanti variabili considerate per l'analisi dei testi contrattuali sono l'ambito territoriale di applicazione e il livello di sottoscrizione. Il primo si distingue in Nord (qualora il contratto copra un'intera azienda o uno o più siti localizzati nelle Regioni settentrionali fino all'Emilia-Romagna), Centro (qualora il contratto copra un'intera azienda o uno o più siti localizzati nelle Regioni centrali, Marche, Toscana, Lazio e Umbria), Sud e Isole (qualora il contratto copra un'intera azienda o uno o più siti localizzati nelle restanti Regioni e nelle Isole maggiori), o multi-territoriale o nazionale (qualora il contratto copra più aree tra quelle sopra definite, ad esempio nel caso si riferisca a siti localizzati in diverse macro-aree del Paese, o nel caso di accordi che coprono intere aziende/gruppi che si estendono in diverse zone territoriali o in tutto il perimetro nazionale). Il livello di sottoscrizione del contratto si articola invece in gruppo o inter-aziendale (nel caso in cui l'accordo si applichi a un gruppo o a più aziende), azienda (qualora l'accordo copra un'intera azienda), stabilimento/i (se l'accordo ha effetti su uno o più siti o stabilimenti).

**Classificazione settoriale.** Con specifico riferimento alla dimensione settoriale, come avvenuto nei Rapporti dei precedenti anni, sia per quanto riguarda la contrattazione nazionale che aziendale è stata utilizzata, quale parametro di riferimento, utile a fini illustrativi e di analisi, la classificazione dei settori economici contenuta nei codici Ateco e, in particolare, i macro-settori definiti dagli stessi. Al fine di una chiara definizione dei criteri classificatori, i macro-settori definiti in base alla classificazione Ateco 2007 – aggiornata al 2022 sono:

- Settore A: agricoltura, silvicoltura e pesca
- Settore B: estrazioni di minerali da cave e miniere
- Settore C: attività manifatturiere
- Settore D: fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata
- Settore E: fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento
- Settore F: costruzioni

- *Settore G: commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli*
- *Settore H: trasporto e magazzinaggio*
- *Settore I: attività dei servizi di alloggio e di ristorazione*
- *Settore J: servizi di informazione e comunicazione*
- *Settore K: attività finanziarie e assicurative*
- *Settore L: attività immobiliari*
- *Settore M: attività professionali, scientifiche e tecniche*
- *Settore N: noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese*
- *Settore O: amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria*
- *Settore P: istruzione*
- *Settore Q: sanità e assistenza sociale*
- *Settore R: attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento*
- *Settore S: altre attività di servizi*
- *Settore T: attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico; produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze*
- *Settore U: organizzazioni ed organismi extraterritoriali*

*All'interno del Rapporto, l'analisi condotta si è sviluppata prendendo a riferimento questa classificazione, ad eccezione dei casi nei quali questa non potesse essere utilizzata in maniera efficace (per esempio intese non connesse ad uno specifico settore). La **suddivisione dei contratti collettivi analizzati tra i macro-settori definiti in base alla classificazione Ateco** è avvenuta sulla base delle indicazioni contenute nel documento "CCNL settore privato", redatto dal Cnel e consultabile sul sito internet*



*dell'istituzione, che compie un abbinamento tra CCNL depositati presso lo stesso e la suddetta classificazione.*

*Inoltre, l'identificazione di ogni CCNL citato in questo Rapporto è stata facilitata attraverso la specificazione tra parentesi, accanto al riferimento allo specifico CCNL, del codice alfanumerico assegnatogli dal Cnel.*

*Per agevolare la consultazione, alla fine del Rapporto è presente un **indice analitico**, suddiviso in tre parti riferite a “Contrattazione nazionale”, “Contrattazione decentrata”, “Temi e problemi”, utile per i lettori interessati a specifici testi contrattuali o a limitati temi o istituti.*



*Parte I*

**LA CONTRATTAZIONE NAZIONALE  
DI CATEGORIA**



*Capitolo I*  
**LA CONTRATTAZIONE NAZIONALE  
DI CATEGORIA: I RINNOVI DEL 2024**

**Sommario:** 1. Oggetto e limiti della ricerca. – 2. Principali risultanze della ricerca. – 2.1. I trattamenti economici dei rinnovi. – 2.2. Le previsioni di raccordo con il livello decentrato. – 2.3. Il raccordo tra legge e contrattazione collettiva. – 2.3.1. Lavoro a tempo determinato. – 2.3.2. Apprendistato. – 2.3.3. Altre tipologie contrattuali. – 2.3.4. Orario di lavoro. – 2.3.5. Salute e benessere. – 2.3.6. Formazione. – 2.4. Le misure di welfare. – 3. Rinnovi contrattuali 2024 (elenco).

**1. *Oggetto e limiti della ricerca***

Nel 2024 sono stati sottoscritti e/o rinnovati 322 contratti collettivi nazionali del lavoro. Il dato, riferito agli accordi depositati presso l'archivio nazionale dei contratti e degli accordi collettivi di lavoro del Cnel, include tutte le tipologie di accordi, compresi gli accordi meramente economici, quelli integrativi e quelli di coordinamento tra testi contrattuali previgenti, indipendentemente dal numero di aziende e lavoratori coinvolti o dalla rappresentatività delle parti sociali firmatarie. Sul totale di contratti collettivi di categoria sottoscritti nel 2024, sono 69 gli accordi siglati dalle federazioni di settore di Cgil, Cisl e Uil (nonché dalle principali organizzazioni di rappresentanza dei dirigenti) con le rispettive controparti datoriali.

Oggetto della presente analisi sono 44 accordi – comprensivi dei rinnovi contrattuali depositati presso il Cnel nonché di altri accordi sottoscritti nell'anno 2024, benché non ancora depositati, dalle federazioni di settore di Cgil, Cisl e Uil (si veda *infra*, § 3) – che, nell'ambito dei sistemi di relazioni industriali più radicati nel mercato del lavoro italiano, sono intervenuti in modo organico in rinnovo di un contratto collettivo di categoria scaduto (si veda

tabella 1). Fuoriescono dalla presente indagine: gli accordi meramente “integrativi”, diretti a modificare occasionalmente una specifica materia contrattuale, di regola nell’ambito di contratti collettivi del lavoro non ancora scaduti; gli accordi “economici”, che si limitano ad intervenire rispetto ai soli trattamenti economici; gli accordi di mero “coordinamento”, che si limitano a consolidare in un documento unico (comunemente denominato come “testo unico” oppure come “testo definitivo”) accordi di rinnovo sottoscritti in passato, tuttora del tutto o in parte vigenti, senza prevedere alcuna modifica alla regolamentazione già vigente.

L’analisi degli accordi di rinnovo è sviluppata nei termini di una valutazione di insieme, che ha l’obiettivo di tratteggiare le principali tendenze della contrattazione di livello nazionale per il 2024 relativamente a: (i) salari (§ 2.1), a cui è dedicato altresì di un approfondimento ulteriore al capitolo II della parte I del presente rapporto, con ad oggetto la relazione tra dinamica retributiva e dinamica inflazionistica; (ii) previsioni di coordinamento con il livello decentrato (§ 2.2); (iii) raccordo tra legge e contrattazione collettiva (§ 2.3).

All’interno della pagina web *FareContrattazione*, alla voce *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia*, è altresì possibile consultare schede di dettaglio di analisi di ciascuno accordo di rinnovo. In particolare, di ciascun rinnovo contrattuale sono esaminati, anche al fine di favorire valutazioni di *benchmark* (altresì con gli anni passati) (1) la *parte economica*, relativa ai salari contrattuali, la loro composizione e i loro importi; (2) la *parte normativa*, relativa alle disposizioni dei rinnovi contrattuali che trovano applicazione diretta nei confronti dei rapporti individuali di lavoro; (3) la *parte obbligatoria*, comprensiva delle clausole contrattuali con le quali le parti sociali firmatarie regolano i rapporti tra loro e il relativo sistema di relazioni industriali.

## **2. Principali risultanze della ricerca**

I rinnovi contrattuali sottoscritti nel 2024 sono pari a 44, un numero in linea rispetto a quello degli anni precedenti (nel 2022 e nel 2023 il numero di accordi è stato 44). Particolarmente rilevante è il numero di lavoratori interessati, circa 7,5 milioni, anche per via del rinnovo del contratto del terziario (codice Cnel H011), che è di gran lunga il contratto collettivo più applicato in Italia. Per cogliere le dimensioni dell'impatto dei rinnovi sottoscritti nell'annualità è del resto sufficiente notare che dei dieci contratti collettivi più applicati in Italia ne sono stati rinnovati ben sei (terziario, distribuzione e servizi; pubblici esercizi; turismo; logistica; cooperative sociali; area meccanica).

Si tratta di un dato particolarmente significativo se considerato nel contesto delle dinamiche che hanno caratterizzato le relazioni industriali in Italia nel 2024. L'anno è stato segnato da momenti di forte confronto tra le organizzazioni sindacali, le associazioni datoriali e il Governo, con alcune tensioni che hanno interessato sia le politiche del lavoro sia i processi negoziali. Un tema centrale nel dibattito pubblico della prima parte dell'anno è stato il salario minimo legale, oggetto di un aspro confronto tra le parti sociali, con posizioni divergenti tra i diversi attori della rappresentanza. Analoghe differenze si sono manifestate all'interno del sindacato confederale su altri temi, tra cui la contrattazione collettiva nel settore pubblico, che, come precisato nella *Nota metodologica*, esula dal perimetro del presente rapporto.

Pur in un contesto di riferimento complessivamente turbolento e confuso, la contrattazione collettiva nel settore privato ha prodotto risultati nel complesso significativi. Fatta eccezione per alcune trattative che hanno registrato alcuni (fisiologici) rallentamenti, come quella dell'industria metalmeccanica, i principali tavoli negoziali hanno portato alla definizione di intese condivise, contribuendo al rinnovo di contratti collettivi da lungo tempo

scaduti e di rilevante impatto per la vita quotidiana di milioni di lavoratori e centinaia di migliaia di imprese.

Nel corso del 2024 è in particolare il settore del terziario ad essere stato interessato dai rinnovi più “pesanti”. A conclusione di un periodo di ultra-vigenza prolungatosi per un triennio o più, sono stati rinnovati il contratto collettivo nazionale del settore terziario, distribuzione e servizi (codice Cnel H011), che trova applicazione nei confronti di 2.428.348 lavoratori e 377.869 aziende; il contratto collettivo dei pubblici esercizi (codice Cnel H05Y), che trova applicazione nei confronti di 670.428 lavoratori e 93.830 aziende; il contratto collettivo delle aziende del turismo (codice Cnel H052); il contratto collettivo del terziario, distribuzione e servizi (Confesercenti) (codice Cnel H012), che trova applicazione nei confronti di 578.488 lavoratori e 87.329 aziende. Sempre rimanendo sul terziario, e andando oltre il vasto perimetro del c.d. terziario di mercato, si segnalano anche i rinnovi del contratto collettivo nazionale della logistica, trasporto merci e spedizioni (codice Cnel I100), che trova applicazione nei confronti di 546.544 lavoratori e 36.217 aziende, e del contratto collettivo nazionale degli studi professionali (codice Cnel H442), che trova applicazione nei confronti di 327.574 lavoratori e 129.638 aziende.

Gli altri settori nei quali è stato registrato il più alto numero di rinnovi sono stati quello alimentare e socio-assistenziale. Nel 2024 sono stati infatti rinnovati i contratti collettivi della grande industria (codice Cnel E012), dell'azienda artigiana (codice Cnel E015) e delle cooperative (codice Cnel E016); nonché degli enti e delle istituzioni private, dove è stato sottoscritto il rinnovo delle cooperative sociali (codice Cnel T151), quello dei servizi assistenziali (Anffas) (codice Cnel T021) e quello delle residenze sanitarie (codice Cnel T090).

In linea generale, peraltro, si sono confermate dinamiche di settore per le quali i diversi contratti collettivi di categoria che insistono sulle medesime categorie merceologiche e/o con ambiti di applicazione affini, sono rinnovati in tempi ravvicinati l'uno con



l'altro, seguendo cioè un effetto di reazione a catena rispetto al rinnovo del contratto leader del settore che sblocca lo stallo negoziale. Questo fenomeno è in larga parte spiegabile con il fatto che le federazioni sindacali di categoria tendono a coprire più “sottosettori” all'interno di un medesimo macro-settore (terziario di mercato, meccanica, agroalimentare, ecc.), mentre la rappresentanza datoriale risulta più frammentata e articolata nei diversi sotto-settori, anche secondo criteri specifici come la dimensione aziendale o le tecniche di produzione.

### ***2.1. I trattamenti economici nei rinnovi***

I rinnovi contrattuali del 2024 si inseriscono in un quadro economico caratterizzato da un progressivo raffreddamento dell'inflazione e da una ripresa, seppur parziale, del potere d'acquisto delle retribuzioni contrattuali (in tema, più diffusamente, si veda il capitolo II della parte I del rapporto). Dopo il biennio 2021-2023, in cui l'alta inflazione aveva eroso i salari reali, i dati Istat mostrano che a partire dall'ultimo trimestre del 2023 gli aumenti retributivi contrattuali hanno iniziato a superare il tasso di crescita dei prezzi. Va comunque rilevato, con riferimento al periodo 2019-2024, che il potere d'acquisto complessivo delle retribuzioni contrattuali non è ancora stato pienamente recuperato: mentre i prezzi sono complessivamente aumentati del 17,4%, le retribuzioni contrattuali sono cresciute in media solo del 9,1% nel settore privato (+11,8% nell'industria e +6,7% nei servizi), con una perdita reale stimata intorno al 7,1%. Resta in ogni caso da evidenziare che le rilevazioni Istat non tengono conto di eventuali integrazioni contrattuali *ad hoc* previste dalle parti firmatarie dei contratti nazionali per fronteggiare questa situazione (si veda *infra*, in questo paragrafo).

A livello europeo, la tendenza generale è stata quella di una crescita reale dei salari minimi nazionali nel 2024, con incrementi superiori all'inflazione in quasi tutti i paesi dell'Unione europea. In

tutti i paesi, ivi inclusa l'Italia, il parametro maggiormente utilizzato per definire gli adeguamenti salariali è stato l'inflazione, mentre altri fattori – come la produttività e la sostenibilità economica – hanno giocato un ruolo secondario o sono comunque stati delegati al livello decentrato.

In Italia, i rinnovi contrattuali del 2024 si sono concentrati su tre linee di intervento principali: (i) aumenti dei minimi tabellari, con importi variabili che nella maggior parte dei casi si attestano tra 180 e 240 euro per i livelli intermedi, distribuiti in più tranches; (ii) rafforzamento del welfare contrattuale, con incrementi dei contributi ai fondi di previdenza complementare e di assistenza sanitaria integrativa (si veda *infra*, § 2.3); (iii) interventi aggiuntivi come quote *una tantum*, rivalutazione degli scatti di anzianità e introduzione di nuove indennità.

Gli aumenti salariali sono stati distribuiti in modo diversificato tra i settori. Nel settore industriale, il CCNL industria alimentare (codice Cnel E012) prevede un incremento di 214 euro in cinque tranches; il CCNL calzature (codice Cnel D121) stabilisce un aumento di 191 euro; analogamente il CCNL aziende conciarie (codice Cnel B101) definisce un incremento di 191 euro.

Nel settore dei servizi, il CCNL vigilanza privata (codice Cnel HV17) introduce aumenti differenziati tra vigilanza armata (200 euro) e servizi fiduciari (350 euro, con l'introduzione della quattordicesima mensilità). Il CCNL terziario, distribuzione e servizi (codice Cnel H011) prevede un incremento di 240 euro su sei tranches, mentre il CCNL turismo (codice Cnel H052) stabilisce 200 euro di aumento e un elemento economico di garanzia per i lavoratori senza contrattazione aziendale.

Nel settore cooperativo, il CCNL cooperative sociali (codice Cnel T151) prevede un incremento di 120 euro su tre tranches e l'introduzione della quattordicesima mensilità (seppure ridotta). Il CCNL distribuzione cooperativa (codice Cnel H016) stabilisce un aumento di 240 euro, con una somma *una tantum* di 350 euro.

In linea generale, l'erogazione di somme *una tantum* rappresenta una strategia diffusa per compensare i lunghi periodi di vacanza contrattuale e mitigare gli effetti della perdita di potere d'acquisto. Sul totale di accordi di rinnovo analizzati, il 37% prevede il riconoscimento di un importo *una tantum*. Gli importi variano in base ai settori e ai livelli di inquadramento. Tra le somme più elevate si segnala quella prevista nel CCNL credito cooperativo (codice Cnel J271), che riconosce 1.200 euro a tutti i lavoratori in servizio al momento della firma. Importi consistenti si riscontrano anche nel CCNL ceramica (codice Cnel B122), con 710 euro, e nel CCNL studi professionali (codice Cnel H442), con 400 euro e possibilità di conversione in welfare. Nel settore del terziario, il CCNL del terziario, distribuzione e servizi (Confesercenti) (codice Cnel H012) e il CCNL della distribuzione moderna organizzata (codice Cnel H008) prevedono *una tantum* di 350 euro per il quarto livello, erogata in due tranches. Nel settore dell'artigianato, il CCNL delle aziende artigiane delle aree tessile e chimica (codice Cnel V750) prevede 110 euro per coprire 18 mesi di assenza di rinnovo, erogati in due tranches; nel CCNL legno e lapidei (codice Cnel F060), l'importo stabilito è di 130 euro; mentre nel CCNL artigianato area comunicazione (codice Cnel G016) la somma si attesta a 150 euro, ridotta al 70% per gli apprendisti.

In generale, le somme *una tantum* sono in larga parte destinate ai lavoratori in forza alla data di sottoscrizione del contratto e non incidono sugli istituti retributivi, mantenendo quindi una funzione di ristoro (e di fidelizzazione dei lavoratori) piuttosto che di adeguamento strutturale dei trattamenti economici.

Rispetto agli anni precedenti, il 2024 segna una continuità nella struttura degli aumenti salariali, ma con alcune novità. Nel 2021 e 2022, il protrarsi dell'emergenza pandemica aveva spinto molte categorie a privilegiare dilazioni nei pagamenti e l'uso di quote *una tantum* per coprire le vacanze contrattuali. Il 2023 aveva visto un primo tentativo di recupero dell'erosione inflattiva, ma con meccanismi differenziati e spesso insufficienti. Nel 2024, la tendenza

prevalente è stata quella di consolidare gli aumenti retributivi attraverso incrementi strutturali più elevati rispetto al recente passato e, come anticipato, un rafforzamento significativo del welfare contrattuale.

In conclusione, i rinnovi contrattuali del 2024 confermano la centralità della contrattazione collettiva nazionale di categoria nel governo delle dinamiche retributive, con un tentativo di riequilibrare il potere d'acquisto dei lavoratori dopo anni di erosione salariale. Pur non colmando del tutto il divario inflazionistico, gli aumenti concordati segnano un passo avanti rispetto alle tornate precedenti, con una maggiore attenzione alla qualità della retribuzione, anche attraverso il potenziamento dei principali istituti di welfare contrattuale. Il quadro generale evidenzia un progressivo adattamento dei sistemi retributivi ai nuovi equilibri economici e produttivi, in un contesto in cui il ruolo della contrattazione collettiva continua a essere determinante per garantire salari adeguati e sostenibili.

## ***2.2. Le previsioni di raccordo con il livello decentrato***

Nell'analisi dei diversi sistemi di contrattazione collettiva assume particolare rilievo il tema degli assetti contrattuali che è disciplinato da specifiche disposizioni contenute in accordi interconfederali e negli stessi contratti collettivi di categoria.

Si tratta delle clausole attraverso cui le parti sociali regolano il rapporto tra il livello nazionale della contrattazione, rappresentato dai contratti collettivi di settore sottoscritti dalle federazioni sindacali e datoriali di categoria, e il livello decentrato, comunemente definito “secondo livello” dalle stesse parti sociali. Quest'ultimo si articola, a seconda dei sistemi, nella contrattazione territoriale, tra le federazioni di categoria territoriali, e nella contrattazione aziendale, tra il singolo datore di lavoro e le rappresentanze sindacali aziendali.

Nell'ambito dell'analisi dei rinnovi contrattuali nazionali, emerge l'evoluzione dei modelli di coordinamento (invero non sempre rispettati nella prassi delle relazioni industriali) tra i diversi livelli di contrattazione. Come noto, tali modelli possono orientarsi verso una maggiore o minore centralizzazione della struttura contrattuale, influenzando l'ampiezza degli ambiti di intervento della contrattazione aziendale e il grado di autonomia negoziale a livello decentrato.

Sul totale di accordi nazionali di rinnovo analizzati, il 75% contiene almeno una clausola di coordinamento con il livello decentrato. La restante parte si riferisce a situazioni peculiari, come accordi di rinnovo relativi non a settori merceologici ma a categorie contrattuali di livello aziendale, come nel caso degli accordi di primo livello di Poste Italiane e Siae. Da segnalare infine quegli accordi di rinnovo che lasciano immutate le clausole di coordinamento previgenti senza prevedere modifiche (per esempio CCNL legno e lapidei – aziende artigiane, codice Cnel F060; CCNL logistica, trasporto merci e spedizioni, codice Cnel I100).

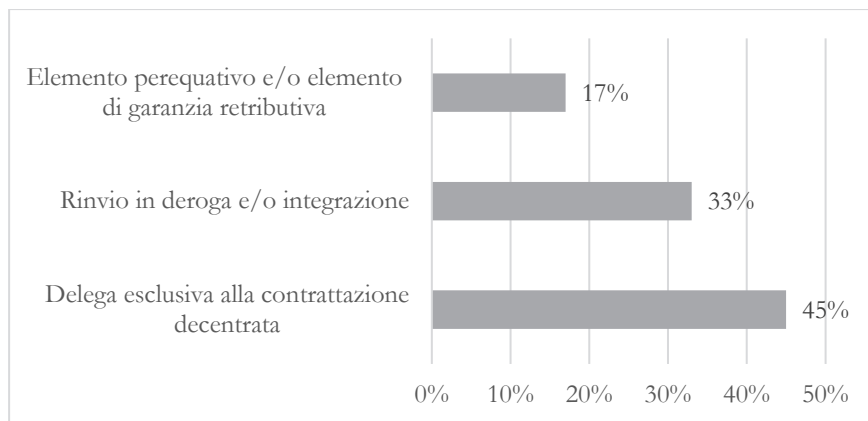
È possibile distinguere tra due tipologie di previsioni collettive con ad oggetto la struttura della contrattazione collettiva. Una tipologia è volta a promuovere la diffusione della contrattazione decentrata, che, come noto, in Italia è poco sviluppata. L'altra tipologia comprende tutte quelle clausole tramite le quali le parti sociali definiscono, a livello nazionale e in raccordo con gli assetti della contrattazione stabiliti dagli accordi interconfederali, il rapporto gerarchico e i criteri di distribuzione delle competenze "normative" tra il contratto collettivo di categoria e la contrattazione decentrata.

Sul primo versante, è bene ricordare che tra i fattori che incidono sulla dimensione e la struttura dei sistemi di contrattazione collettiva di settore vi è proprio lo scarso grado di diffusione della contrattazione di secondo livello, che impatta sulla possibilità o meno di devolvere la regolazione di determinati istituti al livello decentrato.

La promozione della contrattazione di secondo livello avviene prevalentemente attraverso strumenti retributivi come l'“elemento perequativo” o “elemento di garanzia retributiva”. Questi istituti prevedono importi fissi destinati ai lavoratori impiegati in aziende prive di contrattazione integrativa, determinati a livello centrale. In alcune realtà produttive, questo meccanismo continua a essere oggetto di revisione nei rinnovi contrattuali (il 17% degli accordi di rinnovo interviene in materia), nei termini visti in fase di valutazione dei trattamenti economici (*supra*, § 2.1). Tuttavia, rimane una certa ambiguità sulla funzione di questi strumenti: se infatti, il loro obiettivo sarebbe quello di incentivare la diffusione della contrattazione decentrata, essi finiscono spesso per rappresentare una mera voce retributiva aggiuntiva, fissa e onnicomprensiva (che, peraltro, non incide sul calcolo del trattamento di fine rapporto).

Per quanto concerne i criteri di coordinamento tra il livello centrale e quello decentrato, tra i rinnovi del 2024 sono presenti due modelli di intervento (si veda grafico 1).

**Grafico 1.** Coordinamento tra livelli contrattuali (tecniche di rinvio e di incentivazione (incidenza %))



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Il primo è il modello della competenza esclusiva, in base al quale la regolazione di un determinato istituto contrattuale – e talvolta la possibilità stessa di utilizzo da parte del datore di lavoro – è subordinata all'intervento dell'autonomia collettiva a livello decentrato. In questo schema, la contrattazione aziendale assume una competenza normativa esclusiva, determinando in via autonoma le condizioni applicative dell'istituto.

Il secondo è il modello della competenza concorrente, in cui il contratto collettivo nazionale di categoria stabilisce una disciplina generale, lasciando però spazio alla contrattazione aziendale o territoriale per introdurre deroghe (migliorative o peggiorative per il lavoratore) o, nel caso di un rinvio integrativo, per specificare e adattare la regolamentazione generale alle esigenze del contesto produttivo locale o aziendale.

La tecnica del rinvio “esclusivo” è utilizzata nel 45% degli accordi di rinnovo sottoscritti nel 2024 che trattano di coordinamento. Ad esempio, il CCNL del terziario, distribuzione e servizi (Confesercenti) (codice Cnel H012) rinvia alla contrattazione aziendale per la definizione di percorsi di stabilizzazione dei lavoratori assunti a tempo determinato. Il CCNL aziende conciarie (codice Cnel B101) stabilisce che le condizioni per l'accesso alla banca ore solidale nonché la sua concreta gestione saranno regolate in sede aziendale. Il CCNL delle agenzie marittime (codice Cnel I481), invece, riconosce la competenza esclusiva del livello decentrato per la regolazione del lavoro agile (la definizione delle attività e mansioni eseguibili anche da remoto; la percentuale di attività svolte in presenza e da remoto; ecc.). Il CCNL dell'industria armatoriale (codice Cnel I391), ancora, rinvia al livello decentrato per la definizione delle soluzioni da attuare ogni qualvolta non siano disponibili a bordo delle imbarcazioni degli alloggi per i lavoratori.

Parzialmente meno diffusi, invece, i rinvii di deroga e integrazione, presenti nel 33% degli accordi di rinnovo sottoscritti nel

2024. Tra questi, ad esempio, il CCNL per i dipendenti delle cooperative sociali (codice Cnel T151), laddove è prevista la facoltà di concordare un differimento delle decorrenze degli aumenti contrattuali. Il CCNL dell'industria alimentare (codice Cnel E012), invece, prevede che la contrattazione aziendale possa distribuire l'orario di lavoro in sei giorni settimanali, anziché i cinque previsti dal livello nazionale.

Tipici rinvii di tipo integrativo si registrano inoltre in tutti quei casi in cui le previsioni nazionali di disciplina del contratto di lavoro a termine, anche stagionale, che regolano le causali in presenza delle quali è possibile attivare un contratto a termine oltre il termine ordinario dei 12 mesi ai sensi dell'articolo 19, comma 1, lettera *a*, decreto legislativo n. 81/2015, ovvero definiscono le c.d. quote di contingentamento, cioè il numero massimo di lavoratori a tempo determinato che può essere assunto dal singolo datore di lavoro ai sensi dell'articolo 23, comma 1, che prevede una quota massima del 20% ammettendo previsioni diverse da parte dei contratti collettivi. In questo senso, il CCNL dell'industria alimentare (codice Cnel E012) e il CCNL area alimentazione e panificazione artigiana (codice Cnel E015), dopo aver definito alcune causali, prevedono che il contratto collettivo aziendale possa individuare di ulteriori; il CCNL dell'area comunicazione artigiana (codice Cnel G016) dispone che a livello decentrato (regionale) possano essere individuate ulteriori ipotesi di stagionalità.

In termini generali e limitatamente all'insieme di accordi di rinnovo esaminati per l'anno 2024 si può rilevare una conferma di una tendenziale vocazione al decentramento dei sistemi di contrattazione collettiva in Italia quantomeno per la parte c.d. normativa (rispetto a una parte economica che è ancora saldamente governata e decisa dal livello nazionale). Ciò lo si può dedurre principalmente da due elementi.

Il primo è quello della prevalenza, almeno dal punto di vista quantitativo, del rinvio di tipo "esclusivo" dal modello di regolazione "concorrente". Il rinvio esclusivo, infatti, può considerarsi più

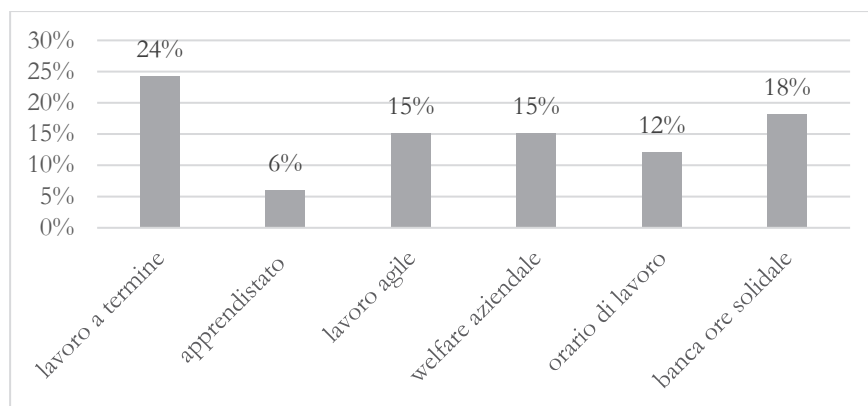


coerente con una logica di decentramento che con una di accentramento, nella misura in cui affida alla contrattazione aziendale o territoriale il governo assoluto di istituti e dispositivi di varia natura senza predisporre regole applicabili in caso di inerzia delle parti collettive a livello decentrato.

Il secondo indicatore di una tendenza al decentramento riguarda le modalità con cui le parti sociali operano il rinvio in deroga dal “primo” al “secondo” livello. Nella larga parte dei casi, non impongono che il trattamento derogatorio sia sempre ed esclusivamente migliorativo. Salvo alcune limitate ipotesi, il contratto collettivo nazionale non prevede espressamente che le disposizioni collettive decentrate debbano essere di miglior favore per il lavoratore. Si tratta, piuttosto, di un rinvio aperto a qualsiasi tipo di bilanciamento che le parti sociali riescano a definire a livello decentrato.

La rilevanza di questi dati è comunque da contemperare con il dato relativo al tipo di materie assegnate al livello decentrato (si veda grafico 2).

**Grafico 2.** Ambiti tematici oggetto di coordinamento tra il livello centrale e quello decentrato (incidenza %)



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

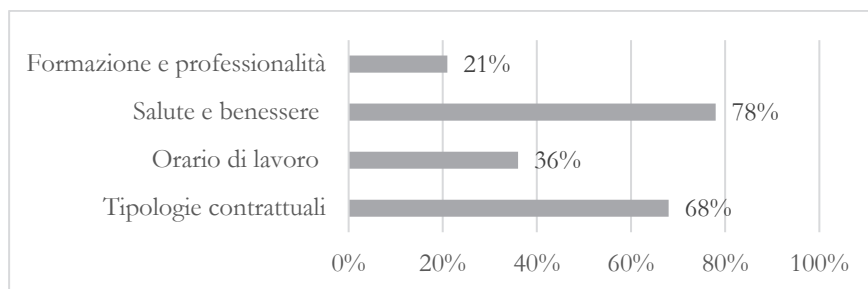
Si tratta, infatti, perlopiù di rinvii circostanziati a temi ben delimitati (il contratto a termine su tutti) e prevalentemente attinenti alla organizzazione del lavoro e alla gestione di istituti altrimenti ingovernabili a livello nazionale (come il lavoro agile o la banca ore solidale).

### ***2.3. Il raccordo tra legge e contrattazione collettiva***

Uno dei profili centrali nell'analisi degli accordi di rinnovo dei contratti nazionali del lavoro è il raccordo tra le previsioni di legge e la contrattazione collettiva. Il legislatore italiano, com'è noto, attraverso la tecnica di rinvio di legge ai contratti collettivi, devolve parte del proprio potere normativo alle parti sociali, riconosciute come soggetto privilegiato per implementare leggi astratte e generali nei vari settori economici e nei diversi contesti produttivi.

Agli attori della rappresentanza del lavoro e dell'impresa è demandato, in particolare, il compito di individuare il punto di equilibrio tra l'esigenza di flessibilità delle imprese e quella di tutela dei lavoratori nella regolazione delle tipologie contrattuali, dell'orario e, più in generale, dell'organizzazione del lavoro, ivi inclusi i profili legati alla tutela della salute e sicurezza (si veda grafico 3).

**Grafico 3.** Ambiti di esercizio della delega di legge da parte degli accordi di rinnovo nel 2024 (incidenza %)



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

### ***2.3.1. Lavoro a tempo determinato***

Un ambito particolarmente significativo della interazione tra legge e contrattazione riguarda il lavoro a tempo determinato, oggetto del 35% degli accordi di rinnovo sottoscritti nel 2024. In materia, i contratti collettivi intervengono in modo articolato, talvolta ampliando, talvolta restringendo le possibilità previste dalla normativa generale.

La maggior parte degli interventi è relativa alle c.d. causali, cioè alla individuazione delle ipotesi in cui alle parti individuali è concesso di stipulare contratti di lavoro a tempo determinato con durata superiore ai dodici mesi, ai sensi dell'articolo 19, comma 1, lettera *a*, del decreto legislativo n. 81/2015. In materia, nel 2023, è intervenuto il legislatore con il decreto-legge n. 48/2023, convertito con modificazioni dalla legge n. 85/2023, che ha affidato alle parti sociali la responsabilità di governare l'utilizzo della tipologia contrattuale, prevedendo anche un regime transitorio per il quale, in assenza di previsioni collettive, le parti individuali possono comunque attivare contratti temporanei per esigenze di natura tecnica, organizzativa o produttiva puntualmente individuate. Una volta concluso il regime transitorio, il cui termine è oggi fissato al 31 dicembre 2025, l'utilizzo del contratto di lavoro a tempo determinato con durata superiore ai dodici mesi è pregiudicato in tutti quei casi in cui il contratto collettivo non intervenga in materia.

Ciò spiega almeno in parte perché, tra le materie di parte normativa, il lavoro a termine è il tema più presente negli accordi di rinnovo del 2024.

Sono principalmente due i modelli di regolazione delle causali. Un primo, a maglia larga, associa la possibilità di contratti di lavoro con durata superiore a dodici mesi a generici incrementi temporanei di produttività o avvio di nuove attività (come nel CCNL studi professionali, codice Cnel H442). Un secondo modello più

restrittivo, che delimita le ipotesi in base a esigenze più specifiche, come la sostenibilità ambientale (CCNL aziende conciarie, codice Cnel B101; CCNL calzature, codice Cnel D121) o la realizzazione di grandi eventi (CCNL aziende del turismo, codice Cnel H052).

In alcuni casi, come si è visto (*supra*, § 2.2), è demandata alla contrattazione decentrata la possibilità di introdurre nuove causali o di precisare quelle già individuate, come avviene nel CCNL terziario, distribuzione e servizi (codice Cnel H011) e nel CCNL delle aziende del turismo (codice Cnel H052).

A differenza delle causali, la regolazione delle quote di contingentamento registra interventi più limitati, con alcune intese che riducono i limiti previsti dalla legge, mentre altre introducono meccanismi ibridi tra quote di stabilizzazione e durata massima, come nel caso del CCNL cooperative sociali (codice Cnel T151), che consente rapporti di lavoro a termine eccedenti i 24 mesi a patto di un tasso di conversione a tempo indeterminato superiore a quello legale.

Il lavoro stagionale rappresenta un ulteriore terreno di regolazione autonoma, presente nel 12,5% degli accordi di rinnovo, con le parti sociali che (i) individuano ulteriori ipotesi di attività stagionali ovvero (ii) definiscono trattamenti economici e normativi *ad hoc* per il lavoratore stagionale.

Sul primo versante si vedano, per esempio, il CCNL per le aziende artigiane delle aree tessile e chimica (codice Cnel V750), che prevede assunzioni a termine per il “cambio stagione” o “cambio armadio” in periodi specifici, rispettivamente ottobre-dicembre e aprile-luglio, con un limite massimo di 3 mesi ogni 12 mesi; oppure il CCNL area panificazione (codice Cnel E015) che disciplina le attività stagionali in base a criteri legati ai flussi turistici, alle condizioni climatiche e alle ricorrenze, stabilendo un periodo di inattività minimo di 70 giorni continuativi o 120 non continuativi.

Sul secondo versante, si segnalano invece il CCNL logistica, trasporto merci e spedizioni (codice Cnel I100) che prevede una durata massima di sei mesi per i contratti stagionali nel settore auto-trasporto e una riduzione del periodo di prova del 50%; e il CCNL aziende ortofrutticole ed agrumarie (codice Cnel H341), che regola i cicli di lavorazione e introduce indennità economiche specifiche per i lavoratori stagionali.

### ***2.3.2. Apprendistato***

Nell'ambito delle tipologie contrattuali, merita un approfondimento specifico l'apprendistato, la cui disciplina, fatta salva l'osservanza di alcuni principi generali, è interamente demandata alla contrattazione collettiva ai sensi dell'articolo 42, comma 5, del decreto legislativo n. 81/2015. La materia è stato oggetto del 20% degli accordi di rinnovo, benché si tratti in larga parte di interventi di manutenzione e di dettaglio. Particolare attenzione meritano le discipline introdotte dal CCNL dei lavoratori dello sport (codice Cnel K601), che affronta l'apprendistato alla luce della recente riforma del lavoro sportivo, permettendone l'applicazione nella tipologia professionalizzante o di secondo livello, e dal CCNL degli studi professionali (codice Cnel H442), che articola una regolazione completa dell'istituto, con particolare attenzione all'apprendistato finalizzato al periodo di praticantato.

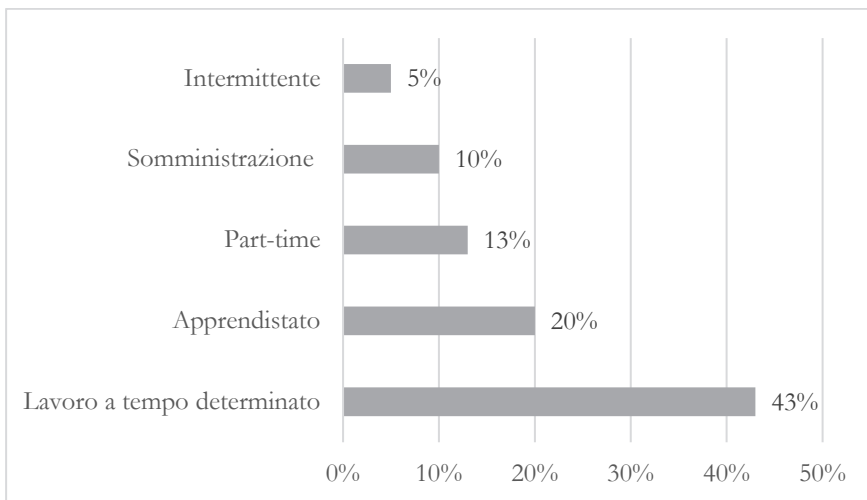
In alcuni casi, la gestione dell'apprendistato è affidata agli enti bilaterali: sempre nel CCNL dei lavoratori dello sport (codice Cnel K601), alla bilateralità è assegnato il compito di definire i piani formativi, mentre nel CCNL per i dipendenti degli studi e delle attività professionali (codice Cnel H442), Fondoprofessioni ed Ebipro svolgono un ruolo nella formazione degli apprendisti. In altri casi, le parti hanno introdotto modifiche alla retribuzione degli apprendisti, inserendo nuovi elementi nella struttura retributiva o aumentando la percentualizzazione della retribuzione. La disciplina dell'apprendistato è stata inoltre rinnovata in alcuni

contratti o introdotta *ex novo*, come nel caso dell'apprendistato duale nel CCNL della distribuzione moderna organizzata (codice Cnel H008). Particolarmente rilevante è l'accordo integrativo nel CCNL terziario, distribuzione e servizi (codice Cnel H011), che ha aggiornato i profili formativi dell'apprendistato professionalizzante, eliminando quelli obsoleti. Infine, vi sono accordi di rinnovo in cui le parti si limitano a richiamare la normativa vigente o si impegnano a rivedere la disciplina in futuro.

### 2.3.3. Altre tipologie contrattuali

Ulteriori tipologie contrattuali rispetto alle quali la contrattazione collettiva incide significativamente, pur in maniera inferiore rispetto al lavoro a tempo determinato e l'apprendistato, sono il lavoro a tempo parziale, il lavoro intermittente e la somministrazione (si veda grafico 4).

**Grafico 4.** Tipologie contrattuali trattate negli accordi di rinnovo del 2024 (incidenza %)



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Il lavoro a tempo parziale è trattato nel 12% degli accordi di rinnovo, con interventi migliorativi delle parti sociali relativi al lavoro supplementare (CCNL area meccanica, codice Cnel C030) e alle clausole elastiche (CCNL aziende conciarie, codice Cnel B101) ai sensi dell'articolo 6, decreto legislativo n. 150/2015. La somministrazione è regolata nell'8% degli accordi di rinnovo che, ai sensi dell'articolo 23, decreto legislativo n. 81/2015, innalzano le quote di contingentamento (si veda per esempio CCNL industria alimentare, codice Cnel E012). Residuale, infine, il numero di contratti collettivi che è intervenuto in materia di lavoro intermittente (4% del totale degli accordi di rinnovo), definendo nuove ipotesi di utilizzabilità della tipologia contrattuale (CCNL studi professionali, codice Cnel H442; CCNL area panificazione, codice Cnel E015).

### ***2.3.4. Orario di lavoro***

Un'altra delle materie storicamente al centro del dialogo tra legge e contrattazione collettiva è l'orario di lavoro. Negli accordi di rinnovo del 2024, la materia è regolata nel 36% dei casi, secondo due principali linee di intervento: la riduzione dell'orario settimanale e l'introduzione di modelli di flessibilità plurisettimanale. Alcuni contratti prevedono una riduzione dell'orario (39 ore settimanali), come il CCNL calzature (codice Cnel D121) o il CCNL Siae (codice Cnel G411), che introduce la settimana corta con quattro giornate da nove ore (anche a seguito di una sperimentazione avviata nel 2023).

Sul fronte della flessibilità, il CCNL dei lavoratori dello sport (codice Cnel K601) adotta un modello plurisettimanale che consente fino a 44 ore settimanali per un massimo di 16 settimane l'anno, con compensazioni nei periodi di minore intensità, mentre il CCNL calzature (codice Cnel D121) demanda la regolazione alla contrattazione aziendale. Due rinnovi disciplinano i permessi retribuiti di riduzione dell'orario di lavoro (ROL): nel CCNL

industria alimentare (codice Cnel E012), dal 2026, è prevista una riduzione di 4 ore per i turnisti da 18 e 21 ore, che aumenterà di ulteriori 4 ore nel 2027, mentre ai non turnisti sarà concessa una riduzione di 4 ore a partire dal 2027.

In materia di lavoro straordinario, il CCNL calzature (codice Cnel D121) consente l'accantonamento in banca ore delle prime 58 ore annue, con possibilità di recupero come riposi compensativi. Il CCNL artigiani area meccanica (codice Cnel C030) introduce la regola per cui, in caso di distribuzione dell'orario non uniforme, è considerato straordinario il lavoro che supera l'orario pattuito, principio ripreso anche dal CCNL area panificazione (codice Cnel E015). Quest'ultimo, data la rilevanza del lavoro notturno nel settore, prevede inoltre la costituzione di una commissione nazionale sul tema, mantenendo nel frattempo la disciplina precedente, ed esclude le prestazioni domenicali dalla normativa sulla flessibilità.

Si segnala, infine, il CCNL cooperative sociali (codice Cnel T151), che riconosce i tempi di vestizione e svestizione come orario di lavoro (15 minuti giornalieri), abolisce l'obbligo di residenza nelle strutture e introduce la reperibilità notturna con un'indennità di 20 euro giornalieri.

### ***2.3.5. Salute e benessere***

Un'altra delle materie rispetto alla quale il legislatore richiede l'intervento della contrattazione collettiva è quella della tutela della salute e del benessere dei lavoratori. Nel 2024, il 78% dei rinnovi contrattuali ha introdotto misure in materia, con interventi eterogenei su comparto e aspettative per malattia, tutela delle vittime di violenza, congedi parentali e inclusione lavorativa delle persone con disabilità. Particolare attenzione è stata riservata ai lavoratori fragili, con il rafforzamento di strumenti di tutela, e alla conciliazione tra vita e lavoro, attraverso il miglioramento delle condizioni per genitori e soggetti in situazioni di particolare



vulnerabilità. Inoltre, molti contratti hanno ampliato la disciplina della banca ore solidale, consentendo una maggiore flessibilità nell'assistenza a familiari in condizioni di salute precarie.

In tema di comportamento e aspettative per malattia, ben 11 rinnovi contrattuali hanno introdotto misure di tutela, prevedendo una disciplina differenziata per quanto attiene al comportamento per i lavoratori con disabilità. L'interesse, sul punto, si spiega anche alla luce della recente giurisprudenza, che ritiene discriminatorio prevedere che il lavoratore con disabilità abbia diritto a un periodo di conservazione del posto di ugual durata rispetto al lavoratore senza disabilità (per un approfondimento si veda il capitolo I della parte III di questo rapporto). Misure analoghe sono previste anche a favore dei lavoratori con gravi patologie (CCNL aziende conciarie, codice Cnel B101) ovvero con malattie oncologiche (CCNL dirigenti industria, codice Cnel V012). Il CCNL ceramica (codice Cnel B122), inoltre, adotta la tecnica dello scomputo, escludendo dal calcolo del comportamento le assenze per malattie gravi come SLA, Parkinson e Alzheimer.

La tutela delle donne vittime di violenza è un tema ricorrente nei rinnovi del 2024, con diversi contratti collettivi che migliorano le condizioni previste dall'articolo 24 del decreto legislativo n. 80/2015. Alcuni contratti introducono periodi di aspettativa aggiuntivi di due o tre mesi, mentre altri prolungano il congedo fino a cinque mesi o, nel caso del CCNL credito cooperativo (codice Cnel J271), fino a dodici mesi. La distinzione tra aspettativa e congedo influisce sul trattamento economico: il prolungamento del congedo garantisce un'indennità pari al 100% della retribuzione, mentre per l'aspettativa alcuni contratti collettivi riconoscono una percentuale ridotta, variabile tra il 30% e il 60% della retribuzione.

Anche la tutela della genitorialità è al centro di numerosi rinnovi, con contratti che garantiscono l'integrazione al 100% della retribuzione per il congedo di maternità o che introducono misure innovative. Il CCNL distribuzione cooperativa (codice Cnel H016) prevede un ulteriore mese di congedo parentale facoltativo

retribuito o un periodo di astensione non retribuito fino al primo anno di vita del bambino. Il CCNL giocattoli (codice Cnel D231) introduce due giornate aggiuntive di congedo di paternità e un'indennità dell'80% per due mesi di congedo parentale per dipendenti con figli sotto i sei anni.

Infine, molti contratti collettivi ampliano la disciplina della banca ore solidale, estendendone l'utilizzo non solo ai lavoratori con figli bisognosi di cure, ma anche a chi ha familiari in condizioni di salute precarie.

### ***2.3.6. Formazione***

La formazione continua rappresenta un ambito in cui si realizza un forte dialogo tra legge e contrattazione collettiva, anche in virtù delle deleghe previste dagli articoli 5 e 6 della legge 8 marzo 2000, n. 53, che attribuiscono ai contratti collettivi un ruolo determinante nella regolazione dei percorsi formativi.

Nel 2024, la formazione continua emerge come un elemento centrale nei rinnovi contrattuali, con il 21% delle intese che rafforza l'accesso a percorsi di aggiornamento e riqualificazione. Diversi contratti collettivi, tra cui quelli delle cooperative alimentari (codice Cnel E016), dell'industria armatoriale (codice Cnel I391), del tessile abbigliamento moda (codice Cnel D014), dei dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi (codice Cnel V012), dell'industria alimentare (codice Cnel E012) e dei giocattoli (codice Cnel D231), includono ora riferimenti espliciti alla necessità di investire nella crescita professionale. Alcuni contratti, come il CCNL giocattoli (codice Cnel D231) dettagliano anche gli enti erogatori della formazione, comprendendo sia soggetti pubblici che l'azienda stessa. Particolarmente articolata è la disciplina del CCNL credito cooperativo (codice Cnel J271), che prevede diverse tipologie di formazione, dai corsi di riqualificazione agli interventi su inclusione, benessere organizzativo e parità di genere,

tema presente anche nel CCNL ceramica (codice Cnel B122) e nel CCNL logistica, trasporto, merci e spedizioni (codice Cnel I100).

Sul piano quantitativo, i contratti rinnovati prevedono in media 18 ore di formazione annua all'interno dell'orario di lavoro, con oscillazioni tra un minimo di 8 e un massimo di 30 ore, come stabilito nei CCNL giocattoli (codice Cnel D231), dipendenti agenzie marittime (codice Cnel I481), artigiani area meccanica (codice Cnel C030) e tessile abbigliamento moda (codice Cnel D014). Un'eccezione è rappresentata dal CCNL credito cooperativo (codice Cnel J271), che fissa un monte ore formativo di 30 ore annue, di cui 20 al di fuori dell'orario di lavoro, con la possibilità di concordare con l'azienda soluzioni organizzative per garantire la partecipazione.

Alcuni rinnovi prevedono ulteriori strumenti per incentivare l'accesso alla formazione. Il CCNL dell'industria alimentare (codice Cnel E012) e quello delle cooperative alimentari (codice Cnel E016), ad esempio, consente di ottenere fino a 40 ore di permessi retribuiti aggiuntivi per acquisire competenze non facilmente reperibili sul mercato, a condizione che il lavoratore si impegni a rimanere in azienda per almeno due anni dopo il completamento del percorso.

## ***2.4. Le misure di welfare***

Con riferimento alle misure di welfare aziendale e contrattuale, è stata più volte sottolineata, nei diversi rapporti sulla contrattazione degli ultimi anni, la natura poliedrica di tale concetto. Numerosi sono infatti gli istituti che si possono ricomprendere entro il concetto di welfare, nell'analizzare le soluzioni individuate dalla contrattazione nazionale. Da una parte, si ritrovano le forme tradizionali di protezione sociale, sviluppate a livello nazionale attraverso un articolato sistema di enti e fondi bilaterali, ossia la previdenza complementare e l'assistenza sanitaria integrativa. Dall'altra

parte, vi è un insieme di interventi contrattuali che si concentra su misure più vicine all'organizzazione di impresa e alla vita quotidiana dei lavoratori: congedi, aspettative, flessibilità organizzativa, formazione e strumenti di conciliazione vita-lavoro. Se di questi aspetti si è già trattato in relazione ai profili di interazione tra legge e contrattazione collettiva (si veda *supra*, § 2.3), in questa fase dell'analisi si vuole segnalare il consolidamento del ruolo della previdenza complementare e dell'assistenza sanitaria integrativa nei rinnovi contrattuali del 2024.

Questa scelta negoziale delle parti sociali risponde a fattori molteplici: da un lato, l'invecchiamento della popolazione e il conseguente aumento dei bisogni di cura spingono verso un rafforzamento dei fondi sanitari, dall'altro, la crescente incertezza sulla sostenibilità del sistema previdenziale pubblico rende sempre più centrale il ruolo della previdenza complementare. Inoltre, in un contesto segnato dall'erosione del potere d'acquisto dei salari, l'aumento dei contributi destinati a fondi sanitari e previdenziali rappresenta, di fatto, una forma indiretta di tutela retributiva, garantendo ai lavoratori prestazioni più adeguate a costi contenuti.

Sul piano operativo, gli interventi sono stati numerosi e trasversali ai diversi settori. Nel comparto alimentare, il CCNL industria alimentare (codice Cnel E012) ha previsto un aumento dello 0,3% del contributo datoriale al fondo Alifond, che passa così dall'1,2 all'1,5% della retribuzione, e un incremento di 4 euro per il fondo sanitario Fasa, con ulteriori 2 euro aggiuntivi a partire dal 2029. In linea con quanto previsto nell'industria alimentare, anche il CCNL cooperative alimentari (codice Cnel E016) ha aumentato nella stessa misura il contributo datoriale alla previdenza complementare, e ha incrementato l'assistenza sanitaria integrativa con un aumento di 15 euro mensili. Nell'industria manifatturiera, il CCNL industria tessile (codice Cnel D014) ha portato il contributo aziendale al fondo di previdenza complementare Previmoda al 2,30% dell'ERN (elemento retributivo nazionale) dal 2026 e ha incrementato le risorse per il fondo sanitario di settore Sanimoda,

con un aumento di 3 euro mensili a partire dal 2026. Per i lavoratori iscritti a Previmoda, è inoltre previsto, a partire dal 1° aprile 2025, un incremento (dallo 0,20 allo 0,24% dell'ERN) del contributo aziendale per finanziare la specifica copertura assicurativa per invalidità e premorienza. Il CCNL ceramica (codice Cnel B122) ha previsto un aumento dello 0,15% del contributo datoriale per il fondo di previdenza complementare Foncer a partire dal 2027 e ha inoltre stabilito che i lavoratori iscritti al fondo potranno destinare allo stesso la quota *una tantum* ricevuta a copertura del periodo di vacanza contrattuale. Di particolare rilievo sono inoltre le novità del rinnovo del CCNL aziende conciarie (codice Cnel B101), che oltre a prevedere l'aumento, a partire dal 1° aprile 2026, del contributo aziendale al fondo sanitario Sanimoda (con il passaggio a un nuovo piano sanitario), ha stabilito l'attivazione, dal 2026, di una specifica assicurazione contro la non autosufficienza, garantita attraverso lo stesso fondo sanitario e finanziata con un contributo aziendale *ad hoc* di 2 euro mensili per lavoratore.

Nel settore del commercio e del terziario, il CCNL terziario (Confesercenti) (codice Cnel H011) e il CCNL terziario (Confcommercio) (codice Cnel H012) hanno previsto aumenti progressivi dei contributi ai fondi sanitari di riferimento per assicurare le funzioni di tutela e assistenza. Tra gli interventi più rilevanti si segnala inoltre il CCNL turismo (codice Cnel H052), che ha rafforzato le prestazioni del fondo Fast, portando la contribuzione a 15 euro mensili (di cui 13 a carico del datore di lavoro) e ha previsto un aumento del contributo per la cassa Quas, rivolta ai quadri, con ulteriori incrementi programmati fino al 2026.

Anche nei settori della logistica e dei trasporti si registrano interventi significativi. Il CCNL logistica (codice Cnel I100) ha previsto un incremento dello 0,5% del contributo datoriale per la previdenza complementare a partire dal 2025, con una maggiorazione allo 0,7% per i lavoratori di nuova adesione con meno di 35 anni. Il CCNL credito cooperativo (codice Cnel J271) ha invece

introdotto una nuova indennità di rischio per i lavoratori degli sportelli *cashless*, oltre ad aumentare le somme destinate alla previdenza integrativa.

### 3. Rinnovi contrattuali 2024 (elenco)

Tabella 1 – <b>Rinnovi contrattuali 2024</b>		
Settore A: Agricoltura, silvicoltura e pesca		
CCNL	Parti firmatarie	Data
CCNL dipendenti cooperative e consorzi agricoli ( <i>cod. Cnel A016; cod. Ateco 01</i> )	Agci Agrital, Confcooperative Fedagri-pesca, Legacoop agroalimentare, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila	19.07.2024
CCNL impiegati agricoli e florovivaisti ( <i>cod. Cnel A021; cod. Ateco 01, 02, 03, 35, 43, 55, 56, 81, 91</i> )	Confagricoltura, Coldiretti, Cia, Confederdia, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila	18.06.2024
CCNL aziende agricole in conto terzi ( <i>cod. Cnel A051; cod. Ateco 01, 33</i> )	Cai Agromec, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila	19.06.2024
Settore C: Attività manifatturiere		
CCNL	Parti firmatarie	Data
CCNL addetti aziende conciarie ( <i>cod. Cnel B101; cod. Ateco 15</i> )	Unic, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec	07.03.2024
CCNL industria delle piastrelle di ceramica ( <i>cod. Cnel B122; cod. Ateco 23</i> )	Confindustria ceramica, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec	22.07.2024
CCNL area meccanica ( <i>cod. C030; cod. Ateco 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 38, 43, 58</i> )	Confartigianato autoriparazione, Confartigianato metalmeccanica di produzione, Confartigianato impianti, Confartigianato orafi, Confartigianato odontotecnici,	19.11.2024

	Confartigianato restauro, Cna produzione, Cna installazione e impianti, Cna servizi alla comunità/autoriparatori, Cna artistico e tradizionale, Cna benessere e sanità Sno, Casartigiani, Clai, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm	
CCNL industria calzature (cod. Cnel D121; cod. Ateco 15)	Assocalzaturifici, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec	17.07.2024
CCNL giocattoli (cod. Cnel D231; cod. Ateco 32)	Assogiocattoli, Femca-Cisl, Filctem-Cgil, Uiltec	12.06.2024
CCNL industria alimentare (cod. Cnel E012; cod. Ateco 10, 11)	Ancit, Anicav, Assalzoo, Assica, Assitol, Assobibe, Assobirra, Assocarni, Assolatte, Federvini, Ital-mopa, Mineracqua, Unaitalia, Unione Italiana Food – Unionfood, Unionzuccheri, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila	01.03.2024
CCNL alimentazione e panificazione artigianato (cod. Cnel E015; cod. Ateco 10,11)	Confartigianato alimentazione, Cna agroalimentare, Casartigiani, Clai, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila	15.03.2024
CCNL dipendenti da aziende cooperative di trasformazione di prodotti agricoli e zootecnici e lavorazione prodotti alimentari (cod. Cnel E016; cod. Ateco 10, 11)	Agrital Agci, Fedagri Confcooperative, Legacoop agroalimentare, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila	14.05.2024
CCNL della panificazione per il personale dipendente da aziende di panificazione anche per attività collaterali e complementari, nonché da negozi di vendita al minuto di pane, generi alimentari e vari (cod. Cnel E023; cod. Ateco 10)	Assipan, Confcommercio imprese per l'Italia, Assopanificatori Fiesa Confesercenti, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila	18.07.2024

CCNL dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi (cod. Cnel V012)	Confindustria, Federmanager	13.11.2024
CCNL dirigenti di azienda dipendenti da imprese cooperative	Legacoop, Agci, Cgil, Cisl, Uil	12.07.2024
CCNL area tessile-moda e chimica-ceramica (cod. Cnel V751, cod. Ateco 13, 14, 20, 21, 23, 32, 95)	Cna Federmoda, Cna produzione, Cna servizi alla comunità, Confartigianato moda, Confartigianato chimica, Confartigianato ceramica, Casartigiani, Claii, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec	16.07.2024
Settore F: Costruzioni		
<i>CCNL</i>	<i>Parti firmatarie</i>	<i>Data</i>
CCNL addetti piccole e medie industrie e affini (cod. Cnel F018; cod. Ateco 41, 42, 43)	Confapi Aniem, Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgil	29.02.2024
CCNL legno-lapidei artigiano (cod. Cnel F060; cod. Ateco 02, 16, 23, 31, 32, 33, 90)	Cna produzione, Cna costruzioni, Confartigianato legno e arredo, Confartigianato marmisti, Casartigiani, Claii, Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgil	05.03.2024
CCNL dipendenti delle aziende, società ed enti pubblici economici aderenti a Federcasa (cod. Cnel T611; cod. Ateco 41, 68, 81)	Federcasa, Fp-Cgil, Fps Cisl, Uil-Fpl, Fesica-Confsal	06.11.2024
Settore G: Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli		
<i>CCNL</i>	<i>Parti firmatarie</i>	<i>Data</i>
CCNL distribuzione moderna organizzata (DMO) (cod. Cnel H008; cod. Ateco 45, 46, 47, 82, 85, 95)	Federdistribuzione, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	23.04.2024



CCNL terziario, distribuzione e servizi ( <i>cod. Cnel H011; cod. Ateco 33, 45, 46, 47, 52, 58, 61, 62, 63, 64, 66, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 85, 90, 91, 92, 93, 95, 96</i> )	Confcommercio imprese per l'Italia, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	22.03.2024
CCNL terziario, distribuzione e servizi ( <i>cod. Cnel H012; cod. Ateco 33, 45, 46, 47, 52, 58, 61, 62, 63, 64, 66, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 85, 90, 91, 92, 93, 95, 96</i> )	Confesercenti, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	22.03.2024
CCNL distribuzione cooperativa ( <i>cod. Cnel H016; cod. Ateco 33, 45, 46, 47, 52, 58, 61, 62, 63, 64, 66, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 85, 90, 91, 92, 93, 95, 96</i> )	AncC Coop, Confcooperative consumo e utenze, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	29.03.2024
CCNL per i dipendenti da aziende ortofrutticole ed agrumarie ( <i>cod. Cnel H341, cod. Ateco 10, 46</i> )	Fruitimprese, Flai-Cgil, Cgil, Fisascat-Cisl, Cisl, Uiltucs	19.07.2024
Settore H: Trasporto e magazzinaggio		
CCNL	Parti firmatarie	Data
CCNL logistica, trasporto merci e spedizione ( <i>cod. Cnel I100, cod. Ateco 52</i> )	Aiti, Assoespressi, Assologistica, Fedespedi, Fedit, Fisi, Trasportounito Fiap, Confetra, Anita, Fai, Assotir, Federlogistica, Unitai, Conftrasporto, Cna Fita, Confartigianato trasporti, Sna Casartigiani, Clai, Confcooperative lavoro e servizi, Legacoop produzione e servizi, Agci servizi, Federtraslochi, Aite, Fiap	01.04.2024

CCNL lavoratori dei porti ( <i>cod. Cnel I391, cod. Ateco 50, 52</i> )	Confitarma, Assarmatori, Assorimorchiatori, Federimorchiatori, Filt Cgil, Fit Cisl, Uiltrasporti	11.07.2024
CCNL lavoratori dei porti ( <i>cod. Cnel I5G1, cod. Ateco 52</i> )	Assoporti, Assiterminal, Assologistica, Fise Uniport, Ancip, Filt Cgil, Fit Cisl, Uiltrasporti	08.10.2024
CCNL personale dipendente dalle agenzie marittime raccomandatarie e mediatori marittimi ( <i>cod. Cnel I481; cod. Ateco 50</i> )	Federagenti, Filt Cgil, Fit Cisl, Uiltrasporti	13.09.2024
Settore I: Attività di servizi di alloggio e di ristorazione		
<i>CCNL</i>	<i>Parti firmatarie</i>	<i>Data</i>
CCNL dipendenti da aziende del settore turismo ( <i>cod. Cnel H052, cod. Ateco 52, 55, 56, 93, 96</i> )	Faita Federcamping, Confcommercio imprese l'Italia, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	05.07.2024
CCNL turismo ( <i>cod. Cnel H058, cod. Ateco 55, 79, 93, 96</i> )	Fiepet, Assohotel, Assoviaggi, Fiba, Assocamping, Assoturismo, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	22.07.2024
CCNL dipendenti dell'industria turistica ( <i>cod. Cnel H05B; cod. Ateco 55, 79, 93, 96</i> ).	Federturismo, Aica, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	21.12.2024
CCNL pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale e turismo ( <i>cod. Cnel H05Y; cod. Ateco 47, 55, 56, 61, 79, 92, 93, 96</i> )	Fipe, Legacoop produzione e servizi, Confcooperative e servizi, Confcommercio, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	05.06.2024
Settore J: Servizi di informazione e comunicazione		
<i>CCNL</i>	<i>Parti firmatarie</i>	<i>Data</i>

CCNL area comunicazione (cod. Cnel G016; cod. Ateco 82)	Cna Produzione, Cna Costruzioni, Cna, Confartigianato Legno A Arredo, Confartigianato Marmisti, Confartigianato Imprese, Casartigiani, Clai Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgil	18.11.2024
CCL per i quadri impiegati ed operai di Rai, Rai Cinema, Rai Com e Rai Way (cod. Cnel G093; cod. Ateco 59)	RAI-Radiotelevisione Italiana, Unindustria Roma e Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom, Fnc-Ugl Comunicazioni, Snater e Confsal-Liber-sind	16.07.2024
Settore K: Attività finanziarie e assicurative		
<i>CCNL</i>	<i>Parti firmatarie</i>	<i>Data</i>
CCNL quadri direttivi e il personale delle aree professionali delle Banche di credito cooperativo – casse rurali ed artigiane (cod. Cnel J271; cod. Ateco 64, 66)	Federcasse, Fabi, First Cisl, Fisac Cgil, Ugl Credito, Uilca	09.07.2024
CCNL personale non dirigente di Poste Italiane (cod. Cnel K700; cod. Ateco 64)	Poste italiane Spa, Slc-Cgil, Slp Cisl, Uilposte, Failp Cisl, Confsal comunicazioni, Fnc Ugl comunicazioni	23.07.2024
Settore M: Attività professionali, scientifiche e tecniche		
<i>CCNL</i>	<i>Parti firmatarie</i>	<i>Data</i>
CCNL studi professionali (cod. Cnel H442; cod. Ateco 32, 41, 52, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 80, 81, 82, 84, 85, 86, 88, 90, 93, 94, 96, 97)	Confprofessioni, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	16.02.2024
Settore N: Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese		
<i>CCNL</i>	<i>Parti firmatarie</i>	<i>Data</i>

CCNL dipendenti delle imprese di Viaggi e Turismo (cod. Cnel H04Z, cod. Ateco 79)	Fiavet, Confcommercio imprese per l'Italia, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	26.07.2024
Settore P: Istruzione		
CCNL	Parti firmatarie	Data
CCNL per il personale dipendente da enti, opere e istituti valdesi (cod. Cnel 101, cod. Ateco 85)	Tavola valdese e Diaconia valdese (CSD), Fp-Cgil, Fp-Cisl, Uil-Fpl	09.04.2024
Settore Q: Sanità e assistenza sociale		
CCNL	Parti firmatarie	Data
CCNL sanità dipendenti ANFFAS (cod. Cnel T021; cod. Ateco 87, 88)	Consorzio degli enti aderenti alla rete associativa di ANFFAS Nazionale – La Rosa Blu, Fp-Cgil, Fp-Cisl, Uil-Fpl	23.04.2024
CCNL residenze sanitarie assistenziali (Aris) (cod. Cnel T090; cod. Ateco 87, 88)	Aris, Fp-Cgil, Fp-Cisl, Uil-Fpl	24.01.2024
CCNL cooperative dei settori socio-assistenziali, socio sanitario ed educativo (cod. Cnel T151; cod. Ateco 85, 86, 87, 88, 90, 93)	Uneba, Fisascat-Cisl, Fp-Cgil, Fp-Cisl, Uiltucs, Uil-Fpl	24.01.2024
Settore R: Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento		
CCNL	Parti firmatarie	Data
CCNL fondazioni lirico-sinfoniche (cod. Cnel G369; cod. Ateco 90)	Anfols, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uil-com, Fials-Cisal	13.11.2024
Settore S: Altre attività di servizi		
CCNL	Parti firmatarie	Data

CCNL per i dipendenti dalle aziende termali e dei centri benessere delle stesse aziende ( <i>cod. Cnel K461, cod. Ateco 96</i> )	Federterme, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	08.10.2024
CCNL area acconciatura ed estetica ( <i>cod. Cnel H515; cod. Ateco 86, 96</i> )	Confartigianato benessere acconciatori, Confartigianato benessere estetica, Cna unione benessere e sanità, Casartigiani, Claii, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs	20.05.2024

Ulteriori approfondimenti e sintesi dei testi contrattuali sono disponibili sul sito *FareContrattazione*.





## *Capitolo II*

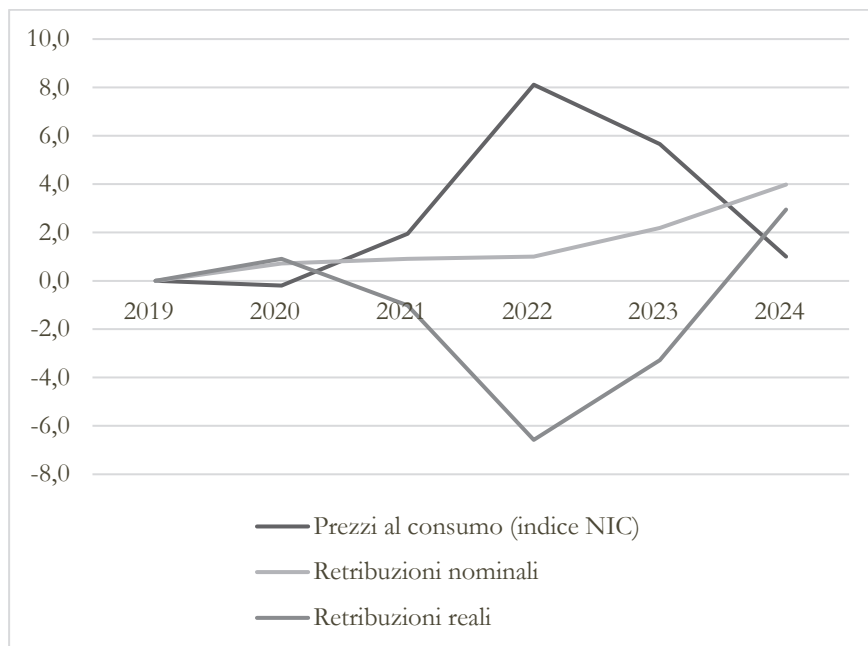
# **RETRIBUZIONI CONTRATTUALI: UNA LENTA RIPRESA**

**Sommario:** 1. La dinamica dei prezzi e delle retribuzioni contrattuali nel settore privato. – 1.1. Il settore industriale. – 1.2. Il settore dei servizi. – 2. La perdita di potere d'acquisto. – 2.1. Il settore industriale. – 2.2. Il settore dei servizi. – 3. Prospettive per il 2025.

### ***1. La dinamica dei prezzi e delle retribuzioni contrattuali nel settore privato***

Nel 2024, la dinamica delle retribuzioni contrattuali in Italia ha registrato un significativo cambiamento di tendenza. Dopo un triennio caratterizzato da una elevata inflazione che ha eroso significativamente il potere d'acquisto dei lavoratori, l'analisi dei dati Istat evidenzia un recupero della dinamica retributiva con incrementi che superano l'inflazione. Le retribuzioni contrattuali nel settore privato hanno infatti registrato un aumento del 4% a fronte di una crescita media dei prezzi dell'1%, determinando un incremento del 3% in termini reali (grafico 1). Si tratta di un segnale decisamente positivo, che va però inquadrato nel contesto delle perdite accumulate nel triennio precedente, durante il quale il valore reale delle retribuzioni contrattuali ha registrato contrazioni rilevanti: dell'1% nel 2021, del 6,6% nel 2022 e del 3,3% nel 2023. Le cause di questo fenomeno sono principalmente due: da un lato la straordinaria pressione inflazionistica che nel 2022 ha toccato il picco record dell'8,1%, dall'altro i ritardi nell'adeguamento delle retribuzioni alla crescita dei prezzi, determinati sia dalla durata dei contratti collettivi – che non vengono aggiornati prima della scadenza – sia dalle frequenti dilazioni nei processi di rinnovo contrattuale.

**Grafico 1.** Dinamica dei prezzi e delle retribuzioni contrattuali (nominali e reali) nel settore privato nel periodo 2019-2024 (variazioni percentuali tendenziali, base 2019 = 100)

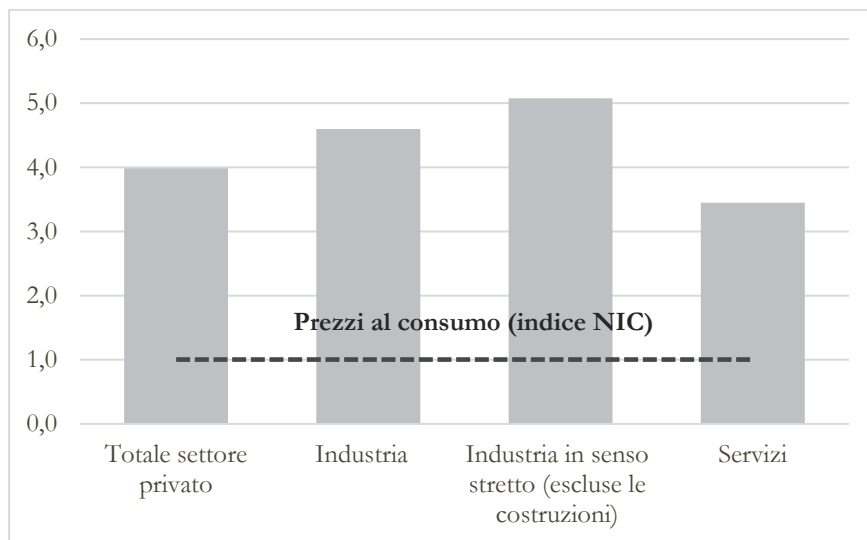


**Fonte:** elaborazioni ADAPT su dati Istat

L'analisi disaggregata per macro-settori evidenzia andamenti differenziati: nel 2024 il settore industriale ha registrato una crescita delle retribuzioni contrattuali del 4,6% (del 5,1% nell'industria in senso stretto), mentre il settore dei servizi ha mostrato un incremento del 3,4%. In entrambi i casi, la crescita retributiva è risultata superiore all'inflazione (1%), determinando un effettivo recupero del potere d'acquisto (grafico 2).



**Grafico 2.** Variazioni dei prezzi e delle retribuzioni contrattuali nei comparti del settore privato nel periodo 2023-2024 (variazioni percentuali tendenziali)



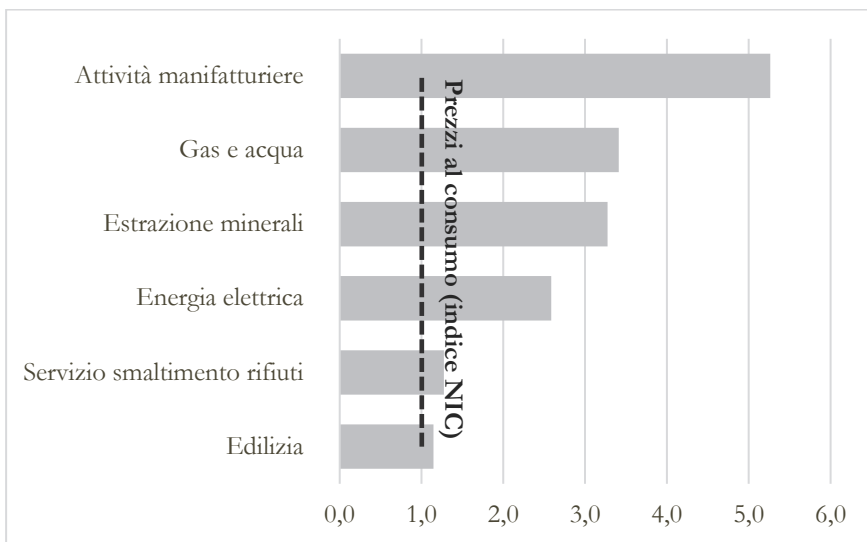
**Fonte:** elaborazioni ADAPT su dati Istat

### ***1.1. Il settore industriale***

Nell'industria, la crescita delle retribuzioni contrattuali nel 2024 è stata particolarmente significativa. Questo incremento è stato favorito dai meccanismi di adeguamento dei minimi tabellari all'inflazione presenti in diversi contratti collettivi del settore, come il CCNL metalmeccanici (codice Cnel C011), che prevede aggiornamenti annuali basati sull'indice IPCA-NEI. I dati Istat mostrano che le attività manifatturiere hanno registrato l'incremento più consistente (+5,3%), seguite dal gruppo contrattuale del gas e dell'acqua (+3,4%) e dall'estrazione di minerali (+3,3%). Variazioni più contenute hanno interessato il comparto dell'energia elettrica (+2,6%), quello dello smaltimento rifiuti (+1,3%) e quello dell'edilizia (+1,1%). In tutti i gruppi contrattuali analizzati, l'incremento retributivo è stato superiore alla crescita dei prezzi,

determinando un effettivo aumento del valore reale delle retribuzioni (grafico 3).

**Grafico 3.** Variazioni dei prezzi e delle retribuzioni contrattuali nei gruppi contrattuali del settore dell'industria nel periodo 2023-2024 (variazioni percentuali tendenziali)



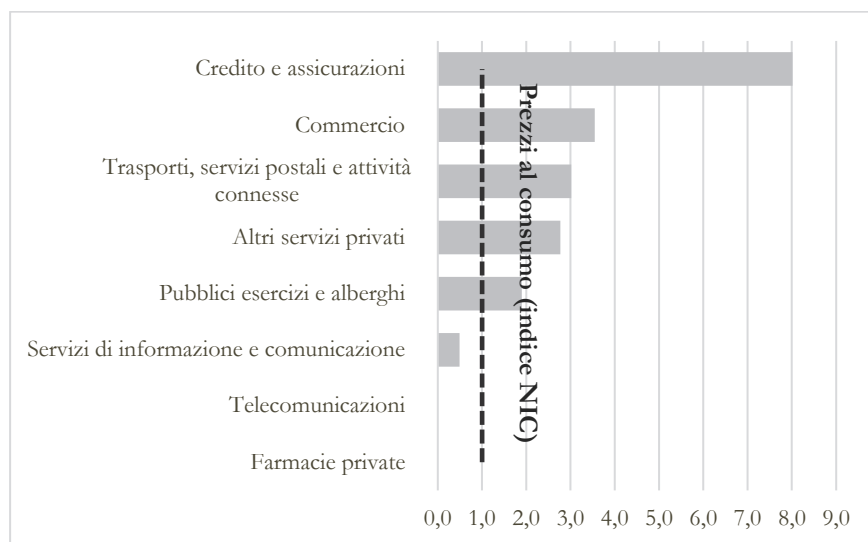
**Fonte:** elaborazioni ADAPT su dati Istat

## ***1.2. Il settore dei servizi***

Nel settore terziario, l'intensa stagione contrattuale del biennio 2023-2024 ha prodotto una crescita complessiva delle retribuzioni. Numerosi contratti sono stati rinnovati, tra cui il CCNL terziario, distribuzione e servizi (Confcommercio) (codice Cnel H011), il CCNL pubblici esercizi (codice Cnel H05Y), il CCNL turismo (codice Cnel H052), il CCNL distribuzione moderna organizzata (codice Cnel H008), il CCNL distribuzione cooperativa (codice Cnel H016), il CCNL industria alimentare (codice Cnel E012), il CCNL studi professionali (codice Cnel H442) e il CCNL

tessile, abbigliamento, moda (codice Cnel D014). Come mostrano i dati Istat, la dinamica retributiva nel settore dei servizi è stata trainata principalmente dal gruppo contrattuale del credito e delle assicurazioni, con un incremento dell'8%. Seguono i gruppi del commercio (+3,6%), dei trasporti (+3%) e degli altri servizi privati (+2,8%). Aumenti più modesti hanno caratterizzato i pubblici esercizi e alberghi (+1,9%) e i servizi di informazione e comunicazione (+0,5%) (grafico 4). Con un indice di inflazione pari all'1%, solo alcuni comparti hanno registrato un effettivo incremento del valore reale delle retribuzioni.

**Grafico 4.** Variazioni dei prezzi e delle retribuzioni contrattuali nei gruppi contrattuali del settore dei servizi nel periodo 2023-2024 (variazioni percentuali tendenziali)

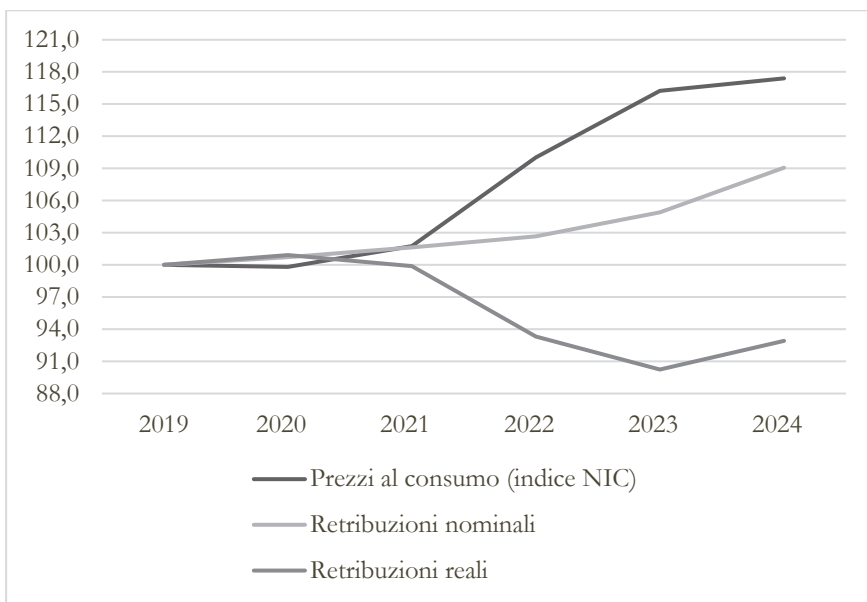


**Fonte:** elaborazioni ADAPT su dati Istat

## 2. La perdita di potere d'acquisto

L'incremento delle retribuzioni contrattuali, come evidenziato nell'analisi precedente, segnala un parziale recupero rispetto alla dinamica inflazionistica osservata negli ultimi anni. Tuttavia, il divario cumulato tra l'andamento dei prezzi e quello delle retribuzioni contrattuali continua a determinare una contrazione del potere d'acquisto. L'analisi dell'andamento cumulato di prezzi e salari nel periodo 2019-2024 evidenzia chiaramente questa discrepanza: mentre i prezzi al consumo sono aumentati del 17,4%, le retribuzioni contrattuali del settore privato sono cresciute soltanto del 9,1%. Ciò significa che il potere d'acquisto dei salari contrattuali si è ridotto del 7,1% negli ultimi cinque anni (grafico 5).

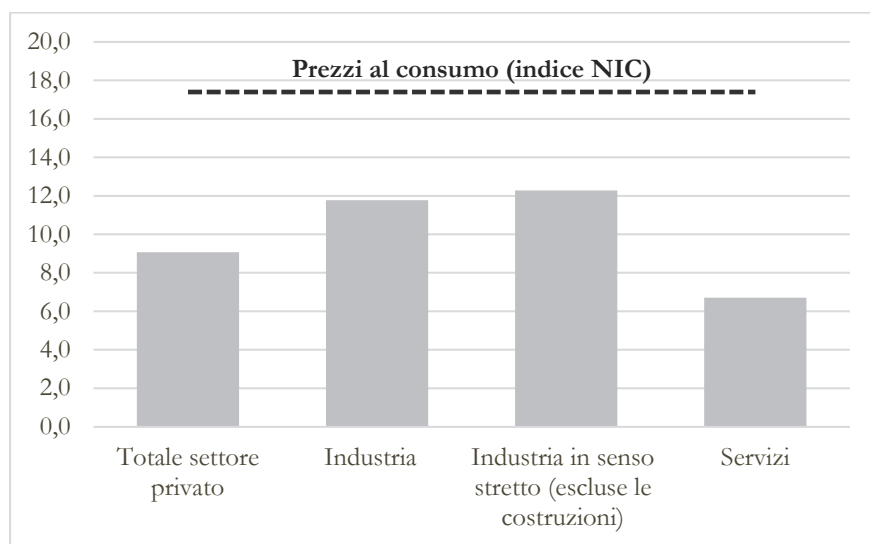
**Grafico 5.** Dinamica dei prezzi e delle retribuzioni contrattuali (nominali e reali) nel settore privato nel periodo 2019-2024 (numeri indici, base 2019 = 100)



**Fonte:** elaborazioni ADAPT su dati Istat

Con riferimento al periodo 2019-2024, emerge un quadro differenziato tra i principali macro-settori: a fronte di una crescita dei prezzi al consumo del 17,4%, l'industria ha registrato un incremento cumulato delle retribuzioni contrattuali dell'11,8% (del 12,3% per l'industria in senso stretto), mentre il settore dei servizi ha mostrato un aumento più contenuto, pari al 6,7%. Di conseguenza, la perdita di potere d'acquisto risulta del 4,8% per i lavoratori dell'industria generale e del 9,1% per gli occupati nel settore dei servizi (grafico 6).

**Grafico 6.** Variazioni dei prezzi e delle retribuzioni contrattuali nei comparti del settore privato nel periodo 2019-2024 (variazioni percentuali cumulate)



**Fonte:** elaborazioni ADAPT su dati Istat

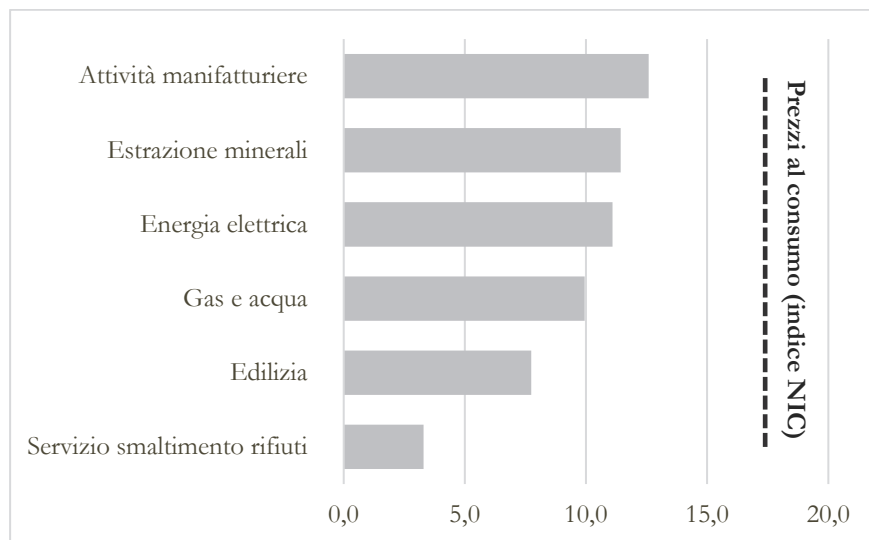
Va comunque sottolineato che i dati Istat relativi all'indice delle retribuzioni contrattuali non includono elementi derivanti dalla contrattazione decentrata, aziendale o territoriale, né gli importi corrisposti come arretrati o *una tantum*, spesso utilizzati per recuperare parzialmente la perdita di potere d'acquisto causata dai

ritardi nei rinnovi. Anche i benefici non retributivi come il welfare aziendale, che possono contribuire al sostegno economico dei lavoratori, non vengono rilevati in questi dati.

## ***2.1. Il settore industriale***

Nel settore industriale, la crescita cumulata nel periodo 2019-2024 è stata la più significativa del settore privato, con un incremento delle retribuzioni contrattuali che ha determinato una perdita di potere d'acquisto relativamente contenuta rispetto ad altri settori. Nel dettaglio, le attività manifatturiere hanno registrato l'incremento più consistente (+12,6%), seguite dal gruppo contrattuale dell'estrazione dei minerali (+11,4%) e da quello dell'energia elettrica (+11,1%). Incrementi inferiori al 10% hanno caratterizzato le categorie contrattuali del gas e dell'acqua (+9,9%), dell'edilizia (+7,7%) e del servizio di smaltimento rifiuti (+3,3%). In nessun gruppo, tuttavia, le retribuzioni hanno recuperato integralmente l'erosione del potere d'acquisto, con perdite che variano dal 4,1% nelle attività manifatturiere al 12% nel servizio di smaltimento rifiuti (grafico 7).

**Grafico 7.** Variazioni dei prezzi e delle retribuzioni contrattuali nei gruppi contrattuali del settore dell'industria nel periodo 2019-2024 (variazioni percentuali cumulate)

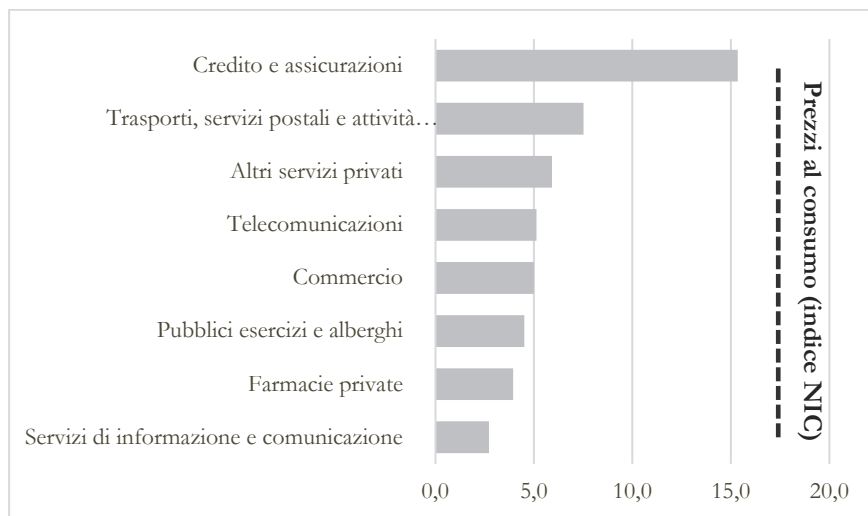


**Fonte:** elaborazioni ADAPT su dati Istat

## ***2.2. Il settore dei servizi***

Il comparto dei servizi ha mostrato una dinamica retributiva più contenuta, con un aumento cumulo che ha determinato una perdita di potere d'acquisto più marcata rispetto al settore industriale. Tra i diversi gruppi contrattuali, solo il settore del credito e delle assicurazioni ha registrato una crescita significativa (+15,3%), avvicinandosi al recupero completo del potere d'acquisto. Per tutte le altre categorie contrattuali, gli incrementi sono stati inferiori all'8%, con perdite di potere d'acquisto particolarmente rilevanti nei pubblici esercizi e alberghi (-11%), nelle farmacie private (-11,5%) e nei servizi di informazione e comunicazione (-12,5%) (grafico 8).

**Grafico 8.** Variazioni dei prezzi e delle retribuzioni contrattuali nei gruppi contrattuali del settore dei servizi nel periodo 2019-2024 (variazioni percentuali cumulate)



**Fonte:** elaborazioni ADAPT su dati Istat

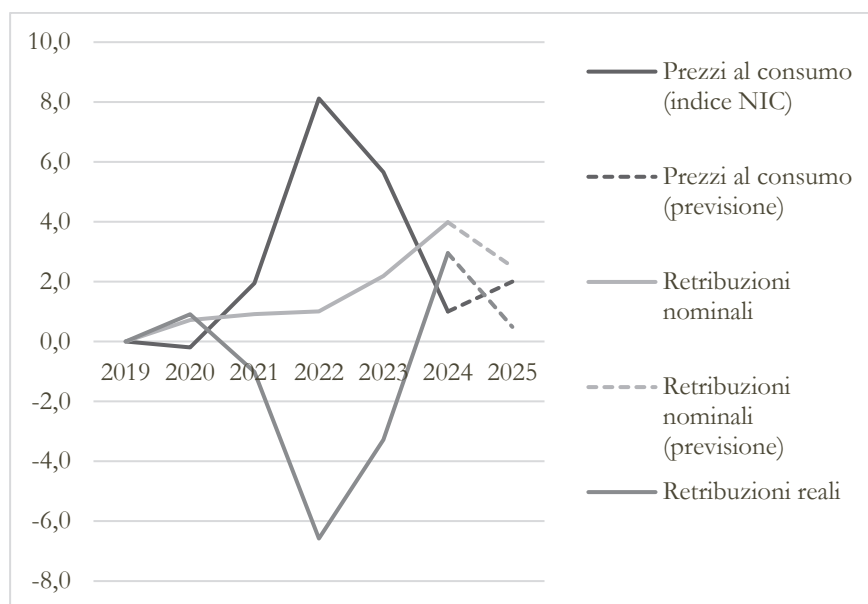
### 3. Prospettive per il 2025

In base alle disposizioni definite dai contratti collettivi in vigore alla fine del 2024, l'Istat prevede che l'indice delle retribuzioni contrattuali orarie per il settore privato registrerà un incremento del 3,4% nella media del primo semestre del 2025 e del 2,3% nell'intero anno. Con un tasso di inflazione stimato intorno al 2% (stima per il 2025 del deflatore della spesa per consumi delle famiglie) <sup>(1)</sup>, le retribuzioni contrattuali dovrebbero crescere in termini reali dello 0,5% (grafico 9).

<sup>(1)</sup> Il deflatore della spesa per consumi delle famiglie è spesso utilizzato come misura dell'inflazione, poiché riflette l'andamento dei prezzi dei beni e servizi acquistati dalle famiglie. A differenza di altre misure come l'indice dei prezzi al consumo (NIC e IPCA), il deflatore tiene conto dei cambiamenti nei modelli di consumo, adattandosi alle variazioni nelle abitudini di acquisto delle



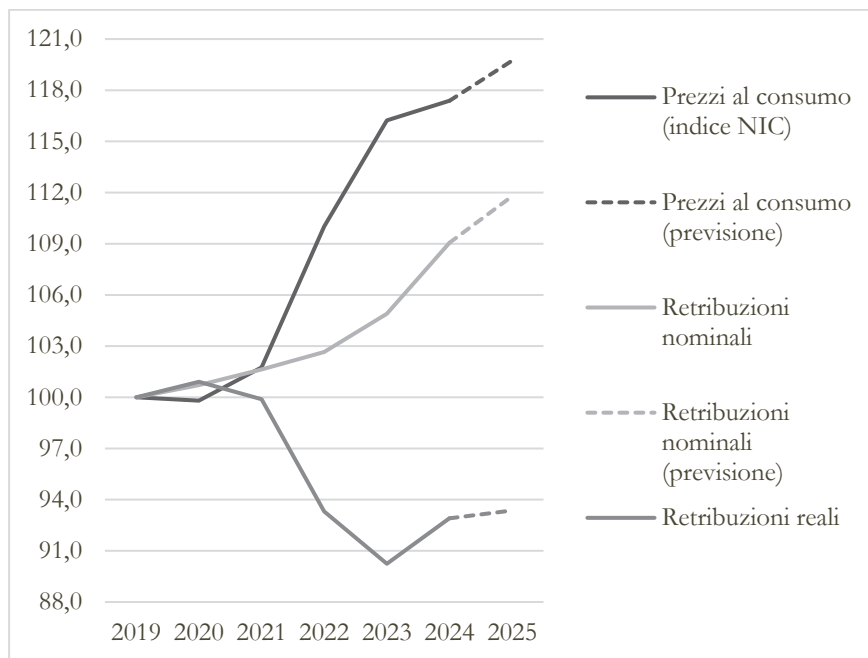
**Grafico 9.** Previsione della dinamica dei prezzi e delle retribuzioni contrattuali (nominali e reali) nel settore dei servizi nel periodo 2019-2025 (variazioni percentuali tendenziali, base 2019 = 100)



**Fonte:** elaborazioni ADAPT su dati Istat

In questo scenario, la perdita cumulata di potere d'acquisto nel periodo 2019-2025 si ridurrebbe al 6,6%, rispetto al 7,1% attuale (grafico 10), rimanendo tuttavia significativa.

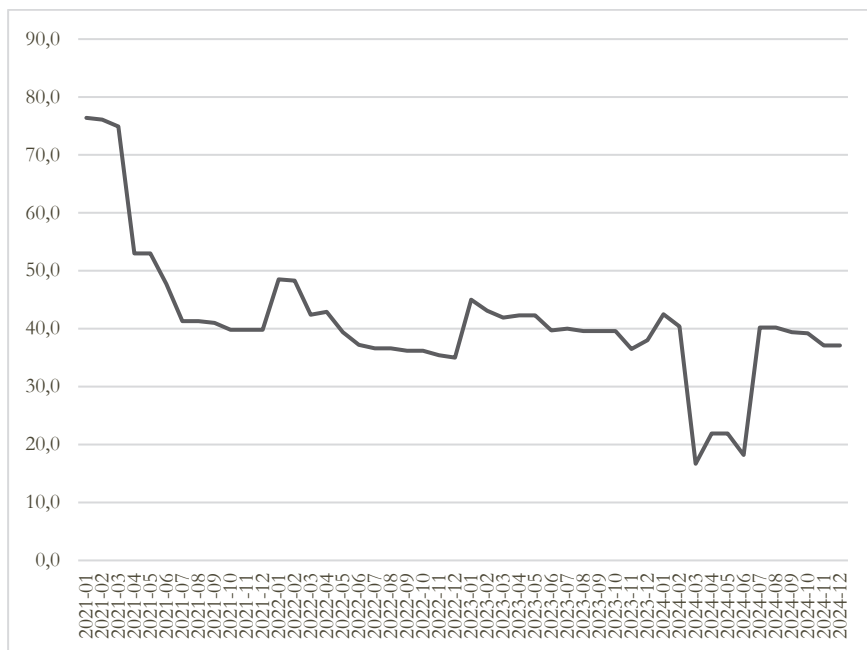
**Grafico 10.** Previsione della dinamica dei prezzi e delle retribuzioni contrattuali (nominali e reali) nel settore dei servizi nel periodo 2019-2025 (numeri indici, base 2019 = 100)



**Fonte:** elaborazioni ADAPT su dati Istat

Il processo di recupero salariale continua inoltre a risentire della frammentazione del panorama contrattuale. Secondo i dati Istat, a dicembre 2024 il 37,1% dei dipendenti del settore privato era ancora in attesa di rinnovo contrattuale (grafico 11). Diventa quindi prioritario accelerare i processi di rinnovo per estendere i benefici della ripresa salariale a tutte le categorie di lavoratori e supportare il recupero del potere d'acquisto.

**Grafico 11.** Dipendenti in attesa di rinnovo nel settore privato nel periodo 2021-2024 (incidenze percentuali)



**Fonte:** elaborazioni ADAPT su dati Istat



*Parte II*

**LA CONTRATTAZIONE DECENTRATA**



## Capitolo I

# LA CONTRATTAZIONE AZIENDALE NEL 2024

**Sommario:** (A) *Valutazione di insieme.* – 1. Il campione analizzato. – 2. Ambiti tematici di sviluppo della contrattazione aziendale: linee di tendenza nel corso del 2024. – 2.1. Relazioni industriali e partecipazione dei lavoratori. – 2.1.1. L'intensità della partecipazione. – 2.1.2. Il ruolo degli organismi bilaterali. – 2.1.3. Gli ambiti tematici della partecipazione. – 2.1.4. La partecipazione diretta dei lavoratori. – 2.1.5. Diritti sindacali. – 2.1.6. Approfondimento sulle relazioni industriali nelle realtà del settore terziario, distribuzione e servizi. – 2.2. Organizzazione dell'orario di lavoro. – 2.2.1. Articolazione dell'orario normale di lavoro. – 2.2.2. Riduzione oraria a parità di stipendio. – 2.2.3. Ferie, pause e riposi. – 2.2.4. Lavoro straordinario, festivo e notturno. – 2.2.5. Flessibilità in entrata e in uscita. – 2.2.6. Altre tematiche. – 2.3. Nuove tecnologie. – 2.3.1. Controlli a distanza. – 2.3.2. Lavoro agile. – 2.3.3. Approfondimento sulle nuove tecnologie nelle realtà del settore delle telecomunicazioni. – 2.4. Trattamenti retributivi. – 2.4.1. Salario di produttività. – 2.5. Welfare e conciliazione. – 2.5.1. Lavoro da remoto. – 2.5.2. Permessi aggiuntivi. – 2.5.3. Fasce orarie di flessibilità. – 2.5.4. Part-time conciliativo. – 2.5.5. Congedi e aspettative non retribuite. – 2.5.6. Anticipo del TFR. – 2.5.7. Credito welfare. – 2.5.8. Previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa. – 2.5.9. Buono pasto. – 2.5.10. Polizze e assicurazioni. – 2.5.11. Sostegno all'istruzione e alla cura dei familiari. – 2.5.12. Mobilità, trasporti, attività ricreative. – 2.5.13. *Diversity, equity & inclusion.* – 2.6. Salute e sicurezza. – 2.7. Ambiente. – 2.8. Professionalità e competenze. – 2.8.1. Formazione e sviluppo professionale. – 2.8.2. Classificazione e inquadramento. – 2.9. Tipologie contrattuali. – 2.9.1. Apprendistato. – 2.9.2. Lavoro autonomo. – 2.9.3. Contratti a termine. – 2.9.4. Somministrazione di lavoro. 2.9.5. Lavoro a tempo parziale. – (B) *Casi studio.* – 1. Introduzione. – 2. La partecipazione in Elettronica Rold. – 3. La transizione digitale in Intesa Sanpaolo.

## (A) VALUTAZIONE DI INSIEME

### 1. *Il campione analizzato*

La presente indagine sulla contrattazione aziendale del 2024 è stata condotta secondo la metodologia indicata nella nota di apertura del presente rapporto attraverso una elaborazione del materiale contrattuale contenuto nella banca dati di *FareContrattazione* ([www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)), una iniziativa avviata nel 2012 dalla Scuola di alta formazione di ADAPT e che contiene oggi oltre 5.500 contratti collettivi prevalentemente di livello aziendale.

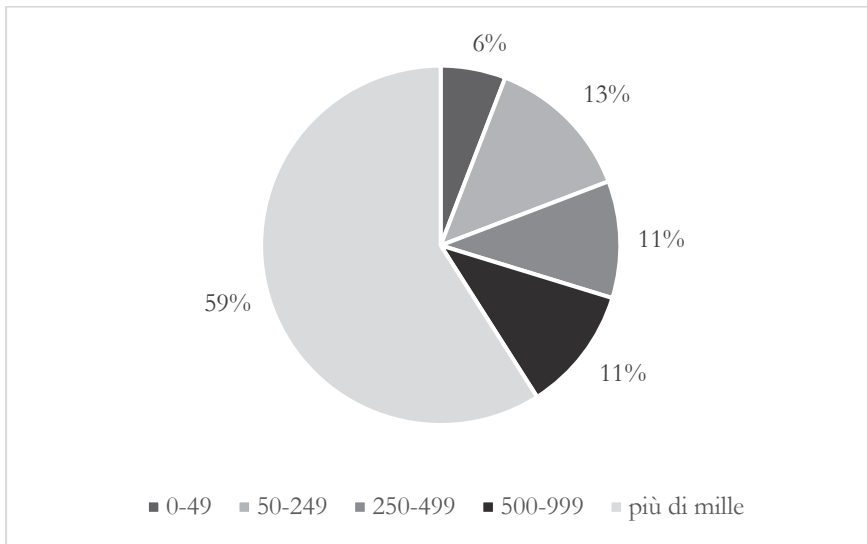
Alla data del 17 gennaio 2024, all'interno della banca dati di *FareContrattazione* risultano presenti 427 contratti collettivi aziendali sottoscritti tra gennaio e dicembre 2024, che è il periodo di osservazione del presente Rapporto. Deve essere notato, però, che tali accordi afferiscono a un numero di aziende inferiore, pari a 222. Questo dato è spiegabile considerando che, se alcune aziende preferiscono stipulare un contratto aziendale omnicomprensivo, regolante tutte le materie ritenute rilevanti dalle parti, altre invece stipulano singoli accordi per ogni tema oggetto di contrattazione (premio di risultato, misure di welfare, orario di lavoro, ecc.). I lavoratori impiegati nelle 222 realtà aziendali considerate sono circa 635.000, quota corrispondente al 4,2% dei dipendenti impiegati nelle imprese attive del settore privato e all'11% dei dipendenti che l'Istat stima siano coperti da contrattazione decentrata (quindi sia di livello territoriale che aziendale) nelle imprese con almeno 10 addetti.

Altra precisazione preliminare riguarda la dimensione aziendale (si veda grafico 1): l'81% degli accordi oggetto di analisi riguarda imprese di grandi dimensioni (più di 250 dipendenti), le quali sono notoriamente più propense alla contrattazione decentrata rispetto alle piccole e medie imprese. Nello specifico, il 59% degli accordi analizzati sono stati stipulati da imprese con più di 1.000 dipendenti, il 10,7% da imprese con un numero di dipendenti compreso



tra le 250 e le 499 unità, e il 10,9% da imprese con una forza lavoro compresa tra i 500 e i 999 dipendenti.

**Grafico 12.** Dimensione aziendale

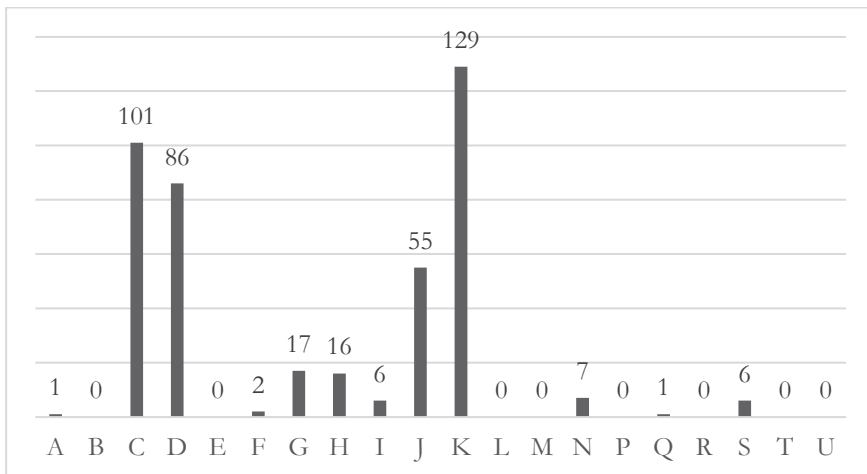


**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Come illustrato dal grafico 2, il gruppo maggioritario degli accordi oggetto di analisi (pari al 30%) regola attività economiche o produttive riconducibili al macro-settore “Attività finanziarie e assicurative” (codice Ateco K), con 88 accordi relativi ad aziende del settore del credito, 34 accordi relativi ad aziende del settore assicurativo e 7 accordi stipulati dal Gruppo Poste Italiane. Sono invece 101 gli accordi che regolano attività produttive afferenti al macro-settore “Attività manifatturiere” (codice Ateco C). Tale macro-settore accomuna attività industriali di diversa natura: quelle maggiormente rappresentate all’interno degli accordi raccolti sono le attività afferenti all’industria metalmeccanica (55 accordi), chimico-farmaceutica (15 accordi) e alimentare (12

accordi). Meno rappresentate invece l'industria del cemento (7 accordi), della carta (7 accordi) del legno (2 accordi) della gomma plastica e del tessile (1 accordo a testa).

**Grafico 13.** Macro-settore Ateco



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

La maggior parte degli accordi raccolti nei settori più rappresentati nel manifatturiero sono stipulati da aziende che applicano rispettivamente il CCNL per i dipendenti dalle aziende metalmeccaniche e della installazione di impianti (codice Cnel C011), il CCNL per gli addetti dell'industria chimica, chimico-farmaceutica, fibre chimiche e settori abrasivi, lubrificanti e GPL (codice Cnel B011) e il CCNL per l'industria alimentare (codice Cnel E012). Molto meno rappresentate, invece, le aziende che applicano il CCNL per i lavoratori addetti alla piccola e media industria metalmeccanica ed alla installazione di impianti (codice Cnel C018), e il CCNL per i lavoratori dipendenti da aziende cooperative di trasformazione di prodotti agricoli e zootecnici e lavorazione prodotti alimentari (codice Cnel E016).

Il macro-settore “Fornitura di energia elettrica, gas e aria condizionata” (codice Ateco D) è altrettanto ben rappresentato, con 86 accordi, 44 dei quali sono stipulati da aziende del settore elettrico, 22 da aziende del settore energia e petrolio, 20 da aziende del settore gas e acqua. Tutti gli accordi del settore elettrico si riferiscono al CCNL per i lavoratori addetti al settore elettrico (codice Cnel K051): deve essere considerato, tuttavia, come alcune delle aziende a cui gli stessi riferiscono applicano altresì il CCNL per il settore gas e acqua (codice Cnel K321). Gli accordi del settore energia e petrolio fanno invece tutti riferimento al CCNL di settore (codice Cnel B254).

Infine, un altro ambito ampiamente rappresentato è il macro-settore “Servizi di informazione e comunicazione” (codice Ateco J), con 55 accordi, che fanno riferimento, per la quasi totalità, al CCNL per il personale dipendente da imprese esercenti servizi di telecomunicazione (codice Cnel K411): solo i due accordi stipulati da Rai fanno riferimento al CCL per quadri, impiegati ed operai dipendenti da Rai – Radiotelevisione Italiana, Rai Cinema, Rai Com e Rai Way (codice Cnel G093).

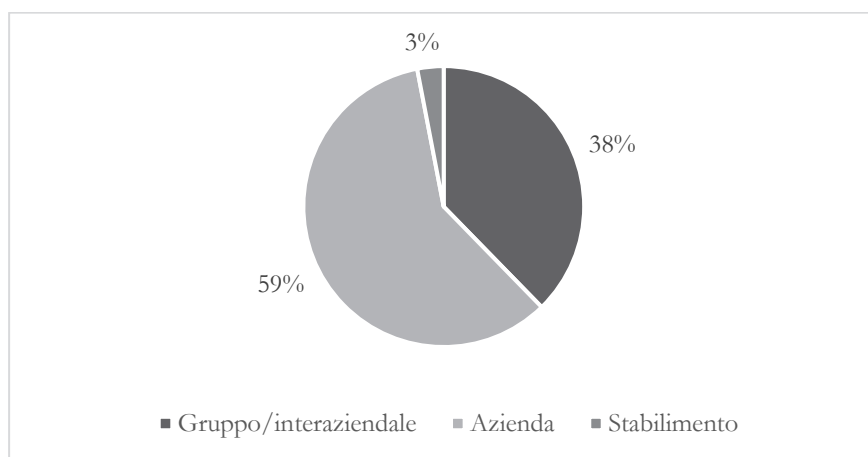
Meno rappresentati, infine, i macro-settori “Agricoltura, silvicoltura e pesca”, “Costruzioni”, “Commercio all’ingrosso e al dettaglio”, “Riparazione di autoveicoli e motocicli”, “Trasporto e magazzinaggio”, “Attività dei servizi di alloggio e ristorazione”, “Noleggioria, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese”, “Sanità e assistenza sociale”, “Altre attività di servizi”.

Per quanto concerne poi l’ambito oggettivo di operatività degli accordi oggetto di analisi (grafico 3), si segnala come la maggior parte sia stata sottoscritta al livello aziendale (59%) o di gruppo (38%). Solo una minoranza, invece, limita l’applicabilità delle proprie previsioni solamente a uno o più stabilimenti dell’azienda o del gruppo in esame, ma non alla loro totalità (3%).

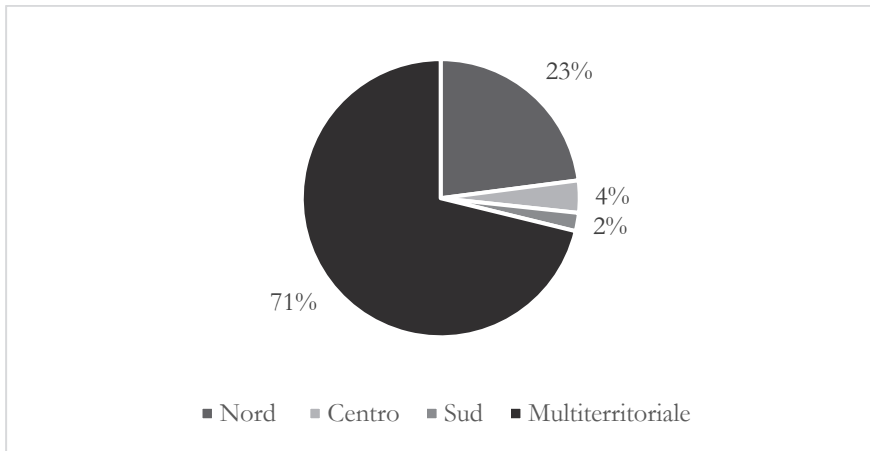
Per quanto concerne la distribuzione della copertura geografica degli accordi analizzati (grafico 4), si rileva che il 71% degli stessi

ha copertura multi-territoriale, ossia, è applicabile in realtà produttive presenti su più regioni in diverse macro-aree del Paese – Nord, Centro, Sud – oppure sull'intero territorio nazionale. Tra gli accordi riferibili ad un'unica area del Paese, si riscontra come la maggioranza (23%) si applichi ad aziende localizzate nel Nord Italia (sul punto, si veda la nota metodologica).

**Grafico 3.** Livello di sottoscrizione

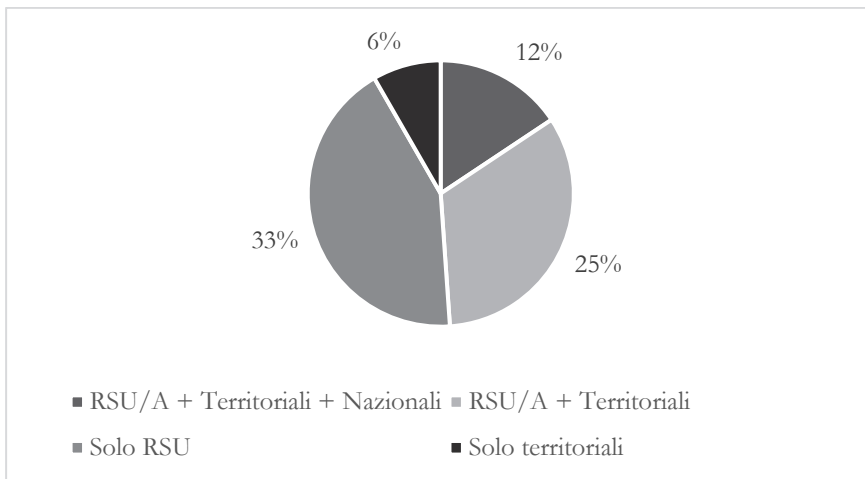


**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

**Grafico 4.** Copertura geografica

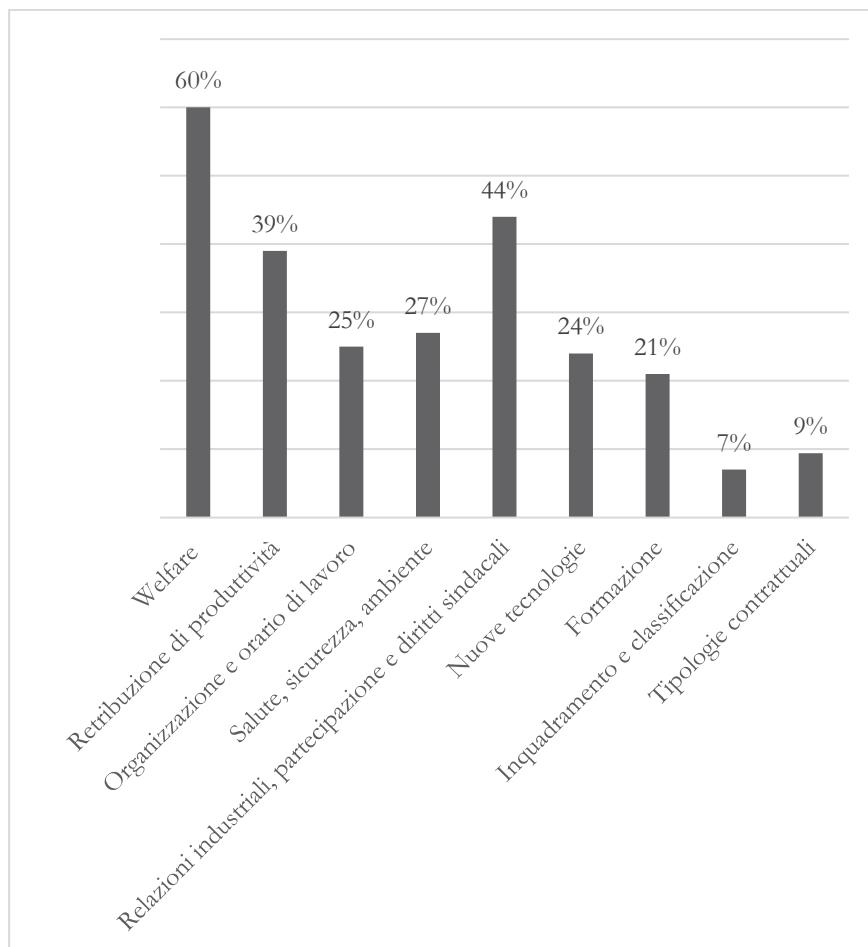
**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Spostando l'attenzione verso l'analisi dei firmatari degli accordi analizzati (grafico 5), si nota poi come nel 58% dei casi, l'accordo è firmato dalle RSU e RSA aziendali, nel 33% dei casi in qualità di unico sottoscrittore dal lato sindacale. La partecipazione delle organizzazioni sindacali territoriali, invece, avviene nel 32% dei casi, nella maggior parte dei casi in assistenza delle RSU e RSA (25%), altre invece in autonomia (7%). Nel 12% dei casi, alla firma degli accordi partecipano sia le RSU e RSA, che le segreterie territoriali, che le segreterie nazionali: queste ultime, particolarmente coinvolte nella sottoscrizione di accordi relativi a grandi aziende o grandi gruppi, compaiono nel 61% dei casi tra i firmatari. Molto più ridotta, invece, la partecipazione delle associazioni datoriali in assistenza delle aziende (5%).

**Grafico 5.** Incidenza dei firmatari sindacali

**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Infine, per quanto concerne l'oggetto delle intese e cioè i contenuti tematici (grafico 6), si registra come la materia che ricorre più di frequente all'interno della contrattazione aziendale analizzata per l'anno di riferimento sia quella del welfare contrattuale (60%), declinato anche nei termini della conciliazione vita-lavoro (54%) e della tutela della diversità (13%), seguita dai rapporti tra azienda e organizzazioni sindacali (44%) e dalla retribuzione di produttività (39%). Meno frequenti, invece, le previsioni sull'organizzazione e orario di lavoro (25%), quelle relative alla salute e alla sicurezza e all'ambiente (27%), alle nuove tecnologie (24%), alla formazione e allo sviluppo professionale (21%). Residuale, infine, il numero di accordi contenente disposizioni nell'area degli inquadramenti contrattuali e della classificazione del personale (7%), nonché in relazione alla regolazione delle tipologie contrattuali (9,4%).

**Grafico 6.** Tematiche ricorrenti

**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Svolte queste osservazioni di carattere generale e introduttivo relativamente all'oggetto della nostra ricerca è ora possibile avviare una analisi di natura "quantitativa" delle tematiche sopra indicate, volta a fornire una panoramica verticale dei contenuti della contrattazione aziendale stipulata durante il 2024 e ad individuare delle linee di tendenza tra gli stessi. Al termine di tale percorso di

ricerca l'analisi sarà integrata da esemplificazioni di previsioni contrattuali ritenute di contenuto particolarmente innovativo.

## ***2. Ambiti tematici di sviluppo della contrattazione aziendale: linee di tendenza nel corso del 2024***

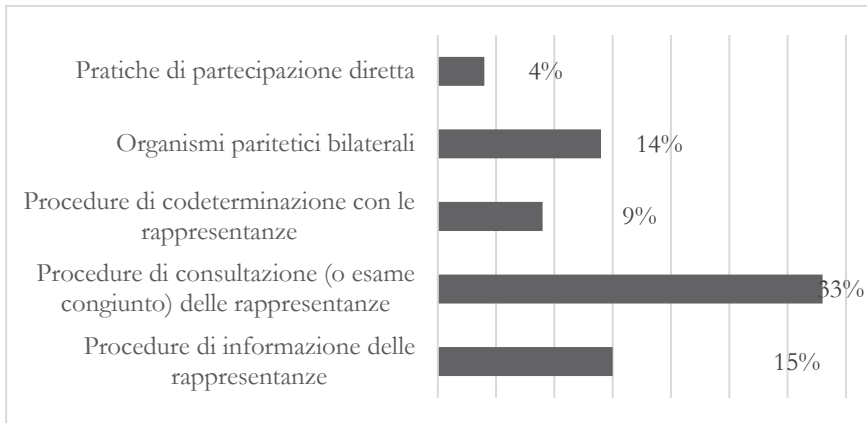
### ***2.1. Relazioni industriali e partecipazione dei lavoratori***

Poco meno della metà dei contratti aziendali analizzati (44%) contiene forme di partecipazione dei lavoratori ai processi decisionali: quota superiore di circa 10 punti percentuali rispetto a quella registrata nel 2023, ma in linea con quella rilevata rispetto al bacino di accordi aziendali del 2022. Coerentemente con il trend delle passate annualità, la partecipazione contrattata a livello aziendale nel 2024 è perlopiù mediata dalla rappresentanza sindacale (definibile quindi anche come partecipazione indiretta o rappresentativa) e può avvenire con diversi gradi di intensità (informazione, consultazione, codeterminazione) e in merito a svariati ambiti decisionali (strategici, organizzativi e gestionali, ecc.). In non pochi casi, inoltre, la partecipazione si sviluppa nell'ambito di organismi paritetici bilaterali, composti da responsabili aziendali e rappresentanti dei lavoratori, mentre molti meno sono gli accordi che regolamentano pratiche di partecipazione diretta dei lavoratori, ossia senza mediazione della rappresentanza sindacale (grafico 7).

L'attenzione alla partecipazione dei lavoratori è del resto aumentata nell'ultimo decennio. Non solo è comparsa tra i pilastri di un "Moderno sistema di relazioni industriali" nell'omonimo documento congiunto del 2016 a firma di Cgil, Cisl e Uil, ma è altresì menzionata tra gli ambiti tematici prioritari della contrattazione collettiva nel cosiddetto "Patto della fabbrica" sottoscritto nel 2018 da Confindustria e da Cgil, Cisl e Uil.



**Grafico 7.** Pratiche di partecipazione diretta o rappresentativa dei lavoratori (% sul totale degli accordi analizzati)



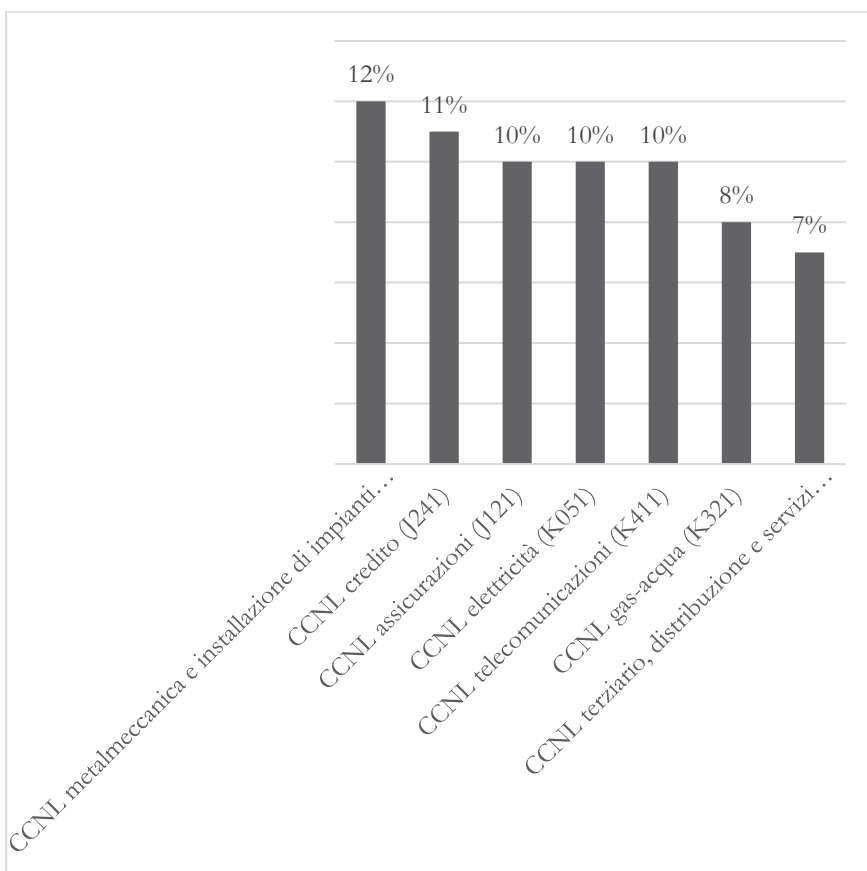
**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Nel 2024, circa il 60% degli accordi in tema di partecipazione dei lavoratori si concentrano in realtà dalla dimensione multi-territoriale o nazionale, e che occupano almeno 1.000 lavoratori. Queste percentuali rispecchiano le caratteristiche del campione di accordi aziendali analizzato. Sempre coerentemente con l'insieme di accordi presi in esame per il 2024, i macro-settori "Attività manifatturiere" (codice Ateco C) "Attività finanziarie e assicurative" (codice Ateco K) e "Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata" (codice Ateco D) vantano il maggior numero di intese che trattano i diritti di informazione e consultazione dei lavoratori. In particolare, le previsioni rilevate si concentrano in realtà del settore metalmeccanico, del credito, delle assicurazioni, delle telecomunicazioni e dell'elettrico (vedi grafico 8).

In termini relativi, però, rispetto al totale delle intese raccolte per ogni perimetro contrattuale, è soprattutto nell'ambito dei CCNL gas e acqua (codice Cnel K321), terziario distribuzione e servizi (codice Cnel H011) e assicurazioni (codice Cnel J121) che si rileva la percentuale più elevata (ben oltre il 50%) di accordi in tema di

partecipazione a livello aziendale. Questo anche in ragione del fatto che soprattutto per gli ambiti del commercio e delle assicurazioni, sono stati reperiti quasi esclusivamente integrativi di ampia portata comprensivi di numerose tematiche, incluse le relazioni industriali.

**Grafico 8.** Sistema contrattuale nazionale di riferimento cui afferiscono le previsioni sulla partecipazione dei lavoratori (% sul totale degli accordi che disciplinano forme di partecipazione)



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

L'importanza di relazioni industriali partecipative per una gestione efficace e veloce delle attuali sfide del lavoro, e la condivisione di soluzioni che soddisfino entrambe le parti, è del resto ribadita in diverse intese (Hitachi Rail STS 22 aprile 2024, Una Hotels 29 ottobre 2024).

### ***2.1.1. L'intensità della partecipazione***

Per quanto riguarda l'intensità delle pratiche di coinvolgimento delle rappresentanze sindacali, questa può essere classificata come medio-bassa, sostanziandosi generalmente in procedure di informazione e consultazione (o esame congiunto) (vedi grafico 7). La programmazione degli incontri può variare, da appuntamenti annuali, semestrali fino a tre o quattro volte all'anno, apparentemente senza particolari differenze a seconda dei temi trattati e dell'intensità delle procedure partecipative. Là dove si introducono sperimentazioni, come ad esempio in tema di lavoro agile o banca ore solidale, è pratica diffusa prevedere incontri di monitoraggio e valutazione congiunta a pochi mesi dalla sottoscrizione dell'intesa (Blue Assistance 9 luglio 2024, Zurich Italia 2 ottobre 2024). Inoltre, nei contesti multi-localizzati, è riscontrabile una articolazione per livelli delle procedure di confronto sindacale, che si manifesta non solo nella definizione di diversi interlocutori (coordinamenti sindacali od organizzazioni sindacali nazionali da un lato, ed RSU/RSA dall'altro) ma anche in una intensità che sembrerebbe crescere passando dal livello centrale/nazionale (dove generalmente vengono date informazioni) al livello territoriale/di sito (dove la rappresentanza è consultata nonché coinvolta in procedure di interazione bilaterale ed esame congiunto) (Manpower 10 giugno 2024, Nippon Gases 30 settembre 2024, Roadhouse 14 novembre 2024).

Tuttavia, sono diversi gli accordi che parlano genericamente di incontri “periodici” e procedure di “confronto”, mancando quindi di chiarezza nel definire le tempistiche degli incontri e la

natura specifica (informativa, consultiva o codeterminativa) delle interlocuzioni: vaghezza che se non risolta in fase applicativa potrebbe generare non poche incertezze e insoddisfazioni nelle parti coinvolte (Alpitour 31 gennaio 2024, BTE 30 gennaio 2024, Fassa 20 giugno 2024). Al contrario, si registra qualche caso interessante in cui non solo sono definite le cadenze degli incontri e l'intensità dell'interlocuzione, ma si opera una distinzione anche a seconda che le procedure di partecipazione avvengano prima o dopo l'assunzione delle decisioni: in questo senso, l'accordo GPI (12 settembre 2024) distingue tra informazione "preventiva" (ad esempio, su piani di investimento) e "consuntiva" (ad esempio, su risultati di bilancio e infortuni sul lavoro).

Più limitati sono gli accordi che abiliterebbero procedure di codeterminazione tra le parti al di fuori del momento contrattuale. Qualche esempio sembra rintracciarsi soprattutto con riferimento alla progettazione di azioni formative, e in misura minore all'approvazione di soluzioni specifiche in tema di welfare, salute e sicurezza e pari opportunità, alla definizione congiunta di progetti di miglioramento continuo e linee guida sul lavoro agile nonché all'individuazione di indicatori legati al premio di risultato (Bluvasanze 21 ottobre 2024, Guizza 18 aprile 2024, Hera 19 giugno 2024). In generale, però, la via negoziale resta quella preferita dalle parti sociali in Italia per l'assunzione di impegni reciproci e decisioni che impattano sulle condizioni di lavoro.

### ***2.1.2. Il ruolo degli organismi bilaterali***

In linea con quanto rilevato nelle passate edizioni di questo Rapporto, quasi un terzo degli accordi che nel 2024 disciplinano forme di partecipazione dei lavoratori riguardano l'istituzione o il funzionamento di organismi bilaterali, composti in egual numero da rappresentanti aziendali e dei lavoratori, nell'ambito dei quali si svolgono generalmente attività congiunte di analisi e proposta su temi specifici come la formazione professionale, il welfare, le

pari opportunità, la salute e la sicurezza, nonché i progetti di innovazione tecnologica e organizzativa (Ducati Motor Holding 25 giugno 2024, Hera 19 giugno 2024, Intesa Sanpaolo 23 ottobre 2024, SKF Industrie 28 maggio 2024).

***Poste Italiane – 3 dicembre 2024***

*Nel quadro di importanti progetti di evoluzione organizzativa coerenti con gli obiettivi delineati nel piano strategico, l'accordo collettivo prevede l'attivazione di specifici Comitati di Monitoraggio Regionali nella verifica delle attività di riorganizzazione all'interno dei singoli territori e delle azioni di ricollocazione del personale. Nel dettaglio, i Comitati, che hanno composizione bilaterale, si riuniscono, inizialmente, prima dell'avvio di ciascun trimestre al fine valutare gli aspetti progettuali, e successivamente, ad un mese dall'implementazione delle azioni previste da ciascuno step di progetto, per analizzare le specifiche tematiche eventualmente emerse, con particolare attenzione alle ricadute occupazionali. Inoltre, si prevede un Comitato di Monitoraggio Centrale che analizzi le questioni che non abbiano trovato soluzione nei Comitati regionali.*

In questo contesto, si distingue il cosiddetto “Osservatorio aziendale”, la cui costituzione nelle realtà con almeno 50 dipendenti è prevista dal CCNL per l'industria chimico-farmaceutica (codice Cnel B011), e che, diversamente dalle tante commissioni monotematiche che emergono dalla contrattazione aziendale di diversi settori economici, incorpora funzioni di informazione e consultazione su svariate materie. Talvolta, le proposte degli organismi bilaterali sono discusse e valutate unilateralmente dalla direzione aziendale; in altri casi, invece, diventano oggetto di discussione ai tavoli di trattativa (BPM 29 febbraio 2024), rendendo quindi esplicite le possibilità di convivenza e interazione tra procedure negoziali e partecipative.

### ***2.1.3. Gli ambiti tematici della partecipazione***

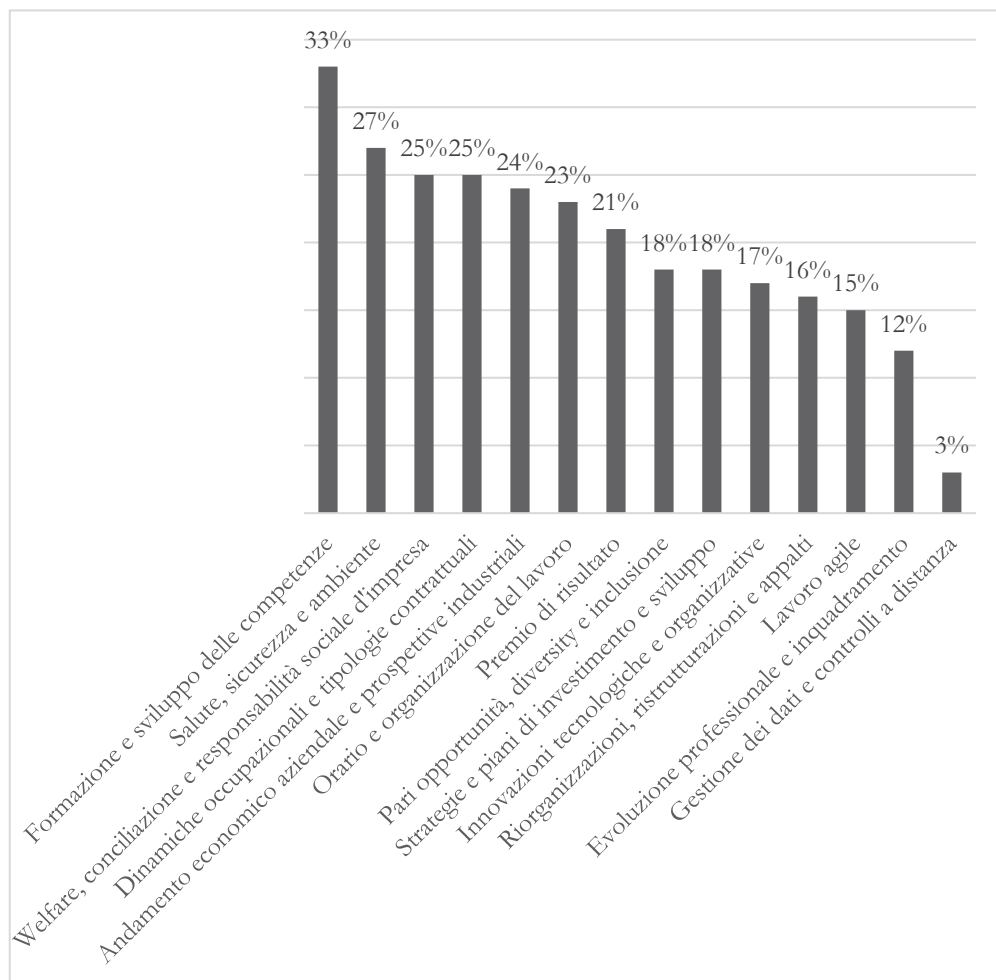
Complessivamente, dal punto di vista dei temi oggetto di partecipazione rappresentativa (grafico 9), ovvero veicolata dalla rappresentanza dei lavoratori, anche nell'ambito di organismi o comitati bilaterali, spiccano la formazione e lo sviluppo delle competenze, seguiti da: salute, sicurezza e ambiente; welfare, conciliazione e responsabilità sociale d'impresa; dinamiche occupazionali e tipologie contrattuali; andamento economico aziendale e prospettive industriali. Anche orario e organizzazione del lavoro e premio di risultato registrano una buona incidenza, superiore al 20% della totalità degli accordi che disciplinano pratiche di partecipazione rappresentativa.

Per una panoramica più precisa della frequenza dei temi organizzativi nelle procedure di confronto sindacale, va considerata anche la quota di previsioni partecipative aventi ad oggetto il lavoro agile che sono riscontrabili in circa il 15% degli accordi in esame. Percentuali simili si registrano con riferimento a: pari opportunità, diversità e inclusione; strategie e piani di investimento e sviluppo; riorganizzazioni, ristrutturazioni e appalti; innovazioni tecnologiche e organizzative. Meno ricorrenti, infine, le questioni inerenti alla evoluzione professionale e all'inquadramento e soprattutto alla gestione dei dati e ai controlli a distanza.

Valori percentuali piuttosto simili con riferimento a temi differenti stanno ad indicare che sono molte le intese che introducono procedure di informazione e consultazione su un vasto numero di materie. Da questo punto di vista, risulta funzionale la prassi di quelle realtà che definiscono già in sede negoziale il programma annuale degli incontri e le questioni da discutere ad ogni appuntamento: in Lamborghini (24 gennaio 2024), ad esempio, a febbraio e a maggio si offre il resoconto circa l'impiego, nell'anno precedente, di istituti quali la banca ore solidale, il credito welfare e le pari opportunità; mentre a luglio si presentano l'andamento

produttivo e i percorsi di crescita professionali implementati nell'anno in corso.

**Grafico 9.** Temi oggetto delle pratiche di partecipazione rappresentativa dei lavoratori (% sul totale di accordi che disciplinano forme di partecipazione)



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

#### **2.1.4. La partecipazione diretta dei lavoratori**

Infine, come registrato gli anni passati, sono poche (4%) le intese del 2024 che regolamentano pratiche di partecipazione diretta dei lavoratori. Escludendo le previsioni relative all'informazione, sensibilizzazione e formazione dei lavoratori (soprattutto in tema di pari opportunità, salute e sicurezza, trattamento dei dati) e alla autonomia nell'organizzazione del lavoro (in particolare attraverso il lavoro agile) (si veda *infra*, § 2.3.2), la partecipazione diretta rilevata dai contratti collettivi aziendali si sostanzia prevalentemente in questionari di valutazione su specifiche soluzioni organizzative e di welfare, focus group e indagini di clima, sistemi per la raccolta delle segnalazioni e dei suggerimenti dei lavoratori (spesso su temi organizzativi e di sicurezza), valutazioni congiunte sullo sviluppo professionale e gruppi di lavoro per l'innovazione e il miglioramento (Chiesi Farmaceutici 20 febbraio 2024, Gruppo Assimoco 5 giugno 2024, Manpower 10 giugno 2024, Nestlé 7 maggio 2024, Nike Retail 22 maggio 2024). Particolarmente interessanti sono quegli accordi che non soltanto danno conto dell'implementazione di pratiche di partecipazione diretta da parte dell'azienda ma ne fanno oggetto di informazione, consultazione ed esame congiunto tra rappresentanze sindacali e direzione aziendale, creando così un legame tra partecipazione diretta e rappresentativa (Rold 8 luglio 2024, Hera 19 giugno 2024, Intesa Sanpaolo 13 giugno 2024).



**Acciaierie Venete – 27 marzo 2024**

*Nell'intesa è esplicitato l'impegno dell'azienda a definire un sistema informatico per la raccolta e gestione delle proposte di miglioramento dei livelli di sicurezza, qualità ed efficienza, da parte di tutti i lavoratori. Le proposte saranno oggetto di valutazione da parte di un comitato tecnico, composto da dirigenti, responsabili, nonché capituono e operai sulla base delle proprie competenze. Per ogni proposta sarà formulato un giudizio, che il responsabile diretto è tenuto a recapitare al proponente. Con cadenza semestrale e su richiesta di una delle parti, RSU e direzione aziendale si incontreranno per esaminare congiuntamente l'andamento della sperimentazione. Inoltre, l'accordo introduce due commissioni "miste", poiché strumento sia di partecipazione diretta che rappresentativa, essendo composte da responsabili aziendali, rappresentanti sindacali e singoli lavoratori individuati e coinvolti dalla RSU. Nello specifico, la Commissione per la Qualità si riunisce di norma semestralmente o in caso di richiesta per valutare l'andamento degli indici legati al premio di risultato e definire interventi per il miglioramento dei livelli di qualità e produttività misurati dagli indici stessi. La Commissione per la Sicurezza, invece, esamina la dinamica di eventuali infortuni, mancati infortuni e situazioni di rischio per individuare soluzioni tecniche e organizzative idonee a prevenirli.*

In qualche caso, a supporto delle pratiche di partecipazione, si prevedono l'invio preventivo alle organizzazioni sindacali della documentazione oggetto delle riunioni, l'organizzazione di attività formative per i rappresentanti sindacali e aziendali coinvolti nelle procedure di informazione e consultazione, la possibilità di ricorrere a esperti interni aziendali o esterni per la disamina di temi specifici, e ore di permesso aggiuntive per lo svolgimento delle funzioni affidate ai componenti degli organismi bilaterali (Cantine Riunite & Civ 26 marzo 2024, Cementirossi 6 giugno 2024, Tele-spazio ed e-GEOS 21 marzo 2024).

**2.1.5. Diritti sindacali**

Circa il 21% degli accordi che regolamentano procedure di partecipazione (il 9% della totalità di contratti aziendali analizzati in questo Rapporto) si occupano anche di diritti sindacali, in particolare definendo i soggetti coinvolti nell'interlocuzione con le

aziende e le loro prerogative. Relativamente al primo punto, oltre a menzionare le organizzazioni sindacali nazionali e territoriali e le rappresentanze dei lavoratori in azienda (RSA, RSU e RLS), alcuni accordi di realtà multi-localizzate prevedono la costituzione di cosiddetti “coordinamenti sindacali”, composti dalle rappresentanze sindacali (o da un gruppo ristretto di queste), assistite da sindacalisti nazionali e territoriali, per la trattazione di temi di carattere generale o nazionale (Exprivia 10 aprile 2024, Nestlé 7 maggio 2024).

Di interesse sono poi alcuni trend settoriali. Nell'industria chimica-farmaceutica, in conformità con le previsioni del principale CCNL di settore (codice Cnel B011), diversi contratti aziendali introducono la figura del “delegato alla formazione”, da individuare nell'ambito della rappresentanza sindacale, col compito di contribuire alla rilevazione dei fabbisogni formativi e sottoscrivere programmi di formazione finanziata (Linde Gas 30 maggio 2024, Menarini 29 gennaio 2024). Nell'ambito delle intese afferenti al mondo del commercio e servizi, invece, emerge l'istituzione del c.d. “Garante della parità”, figura di rappresentanza nominata dalle organizzazioni sindacali e dedicata al contrasto delle forme di violenza e discriminazione di genere (DM 3 settembre 2024, Renault Italia 19 giugno 2024, Una Hotels 29 ottobre 2024); tale figura sembrerebbe derivare non tanto dalle disposizioni di uno specifico CCNL (sebbene il rinnovo 2024 del CCNL terziario, distribuzione e servizi, sottoscritto da Confcommercio (codice Cnel H011), accenni alla possibilità per la contrattazione aziendale di prevedere il “Garante della parità”), quanto dalla attività promozionale condotta sin dal 2023 dalla federazione sindacale del terziario Uiltucs, testimoniando come il coordinamento tra sedi diverse delle relazioni industriali possa passare, prima ancora che dalle previsioni negoziali, dagli stessi attori sindacali.

Sempre tra gli accordi del terziario, si registrano previsioni finalizzate a promuovere ed estendere i diritti sindacali nei luoghi di lavoro di più piccole dimensioni.

**DM – 3 settembre 2024**

*Al fine di promuovere l'applicazione del contratto aziendale presso tutti i punti vendita, le parti concordano la possibilità per le OO.SS. firmatarie di nominare o eleggere RSA indipendentemente dal numero di lavoratori occupati o iscritti.*

Infine, per quanto riguarda le agibilità sindacali, le intese raccolte si concentrano spesso sulle assemblee, che possono tenersi anche in via telematica e fuori dall'orario di lavoro (sebbene talvolta entro un limite di ore annue) e sono tendenzialmente retribuite o compensate con ore di riposo (Bluvacanze 21 ottobre 2024, Iperceramica 1° aprile 2024, Nike Retail 22 maggio 2024). In Volksbank (27 maggio 2024), le assemblee indette oltre l'orario di lavoro vengono retribuite come prestazioni straordinarie, anche per quanto riguarda i dipendenti part-time. Importanti strumentazioni e risorse in dotazione alle rappresentanze sindacali comprendono, infine, locali per l'esercizio delle proprie funzioni, bacheche fisiche ed elettroniche, sistemi di videoconferenza per l'organizzazione di incontri sindacali o assemblee da remoto, permessi aggiuntivi e rimborsi spese per la partecipazione ad attività sindacali al di fuori della propria sede di lavoro, formazione su tematiche sindacali (Apofruit 21 febbraio 2024, Ducati Motor Holding 25 giugno 2024, Nestlé 7 maggio 2024).

**SKF Industrie – 28 maggio 2024**

*L'accordo collettivo dispone che in occasione di ciascun rinnovo delle RSU, e comunque con una cadenza non inferiore a 3 anni, verrà erogato un ciclo di formazione di 8 ore avente ad oggetto la contrattazione collettiva aziendale in SKF. Inoltre, in occasione di ciascun rinnovo del CCNL applicato, verranno erogate azioni formative della durata di 2 ore in modalità telematica, aventi ad oggetto le novità intervenute. Infine, è prevista l'erogazione nei confronti di ciascun componente delle RSU SKF di un pacchetto formativo di 20 ore di inglese da fruirsi per mezzo di piattaforma telematica al di fuori*

*dell'orario di lavoro. Per i componenti della RSU nominati come componenti del CAE, lo stesso pacchetto formativo è invece fruibile in orario di lavoro.*

### ***2.1.6. Approfondimento sulle relazioni industriali nelle realtà del settore terziario, distribuzione e servizi***

Oltre l'80% degli accordi aziendali rientranti nel perimetro del CCNL terziario, distribuzione e servizi (Confcommercio) (codice Cnel H011) disciplina procedure di informazione e consultazione dei lavoratori. In particolare, gli accordi esaminati si muovono nel rispetto di quanto stabilito dal CCNL, prevedendo informative almeno annuali (talvolta anche semestrali) su un vasto numero di temi elencati a livello nazionale, tra cui l'andamento economico e produttivo, le dinamiche occupazionali, le strategie di sviluppo aziendali, i processi di ristrutturazione, riorganizzazione e terziarizzazione, gli investimenti in nuove tecnologie, la composizione degli organici e le tipologie contrattuali. Ulteriori questioni da affrontare nell'interlocuzione sindacale comprendono i programmi di formazione, le politiche per le pari opportunità e l'inclusione, nonché il welfare e la conciliazione, le misure in materia di ambiente, salute e sicurezza, e l'andamento del premio di risultato. Dato il carattere multi-territoriale delle aziende sottoscrittrici degli accordi analizzati, il confronto sindacale è ulteriormente articolato a livello locale, dove non solo si danno informative ma si analizzano congiuntamente, in ottica preventiva anche al fine di raggiungere intese (come previsto dal CCNL), eventuali processi di cambiamento che possano investire, in particolare, l'orario e l'organizzazione del lavoro (Comoli Ferrari 23 febbraio 2024, Stroili Oro 8 marzo 2024). Diversamente da altri contratti collettivi nazionali, che paiono maggiormente prescrittivi sul fronte degli organismi bilaterali aziendali, il CCNL terziario, distribuzione e servizi (Confcommercio) non pare intervenire sul punto, lasciando quindi ampio margine di autonomia alla contrattazione aziendale, la quale, nel corso del 2024, è intervenuta soprattutto istituendo

commissioni dedicate alla formazione professionale (Ipercera-mica 1° aprile 2024, Manpower 10 giugno 2024). Anche in materia di partecipazione diretta dei lavoratori, non si segnalano disposizioni a livello nazionale. Eppure, in qualche caso sono state introdotte pratiche sul tema.

### ***Manpower – 10 giugno 2024***

*Alla luce di due importanti sfide che stanno investendo la realtà (da un lato, l'ingresso della Generazione Z nel mercato del lavoro e la convivenza di diverse generazioni; e dall'altro, il rilancio della competitività aziendale), il contratto collettivo prevede la costituzione di almeno quattro gruppi di progetto. Ogni gruppo di progetto è composto da due responsabili aziendali, un rappresentante per sigla sindacale firmataria dell'accordo e un numero di dipendenti compreso tra 15 e 30, che potranno candidarsi compilando un apposito modulo. Ogni gruppo di progetto ha specifici obiettivi annuali da perseguire: da un lato, l'aumento dei dipendenti appartenenti alla Generazione Z e del personale femminile; dall'altro, l'incremento dell'indice di engagement e lo sviluppo di nuove modalità per coinvolgere i lavoratori nel raggiungimento dei risultati aziendali. Ogni gruppo di progetto dovrà riunirsi con cadenza almeno trimestrale. Gli elaborati e le analisi prodotte dai gruppi saranno trasmessi alla direzione aziendale e, su richiesta delle organizzazioni sindacali, potranno essere oggetto di confronto bilaterale.*

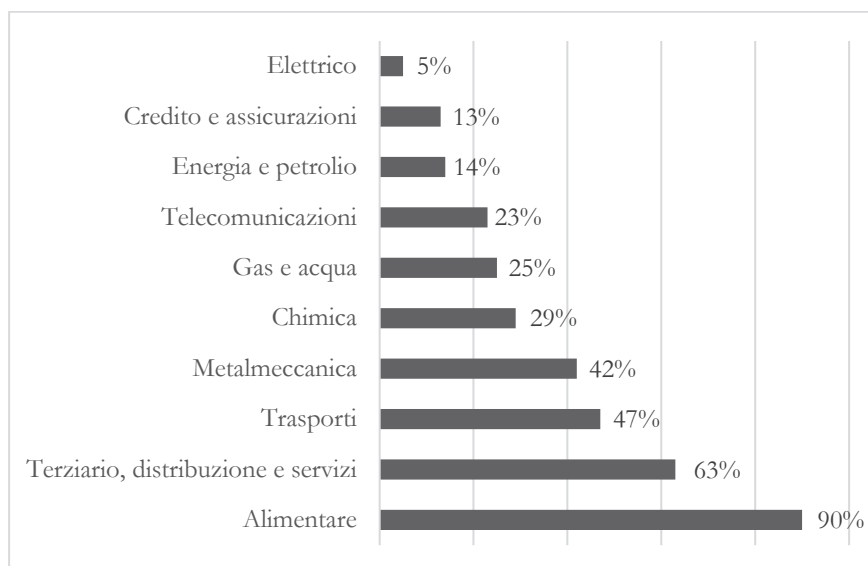
## ***2.2. Organizzazione dell'orario di lavoro***

Gli istituti connessi alla organizzazione dell'orario di lavoro si confermano, anche nel corso del 2024, tra quelli che non sono regolati con grande frequenza dalla contrattazione aziendale, risultando disciplinati soltanto in 106 contratti sui 427 analizzati (pari, cioè, a circa il 25% del totale).

È però da sottolineare come la situazione sia fortemente diversificata a seconda del settore (grafico 10), poiché l'incidenza della regolazione dell'orario è maggiore in quei settori che risultano 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). Incide poi, sulla frequenza della regolazione dell'orario, anche la tendenza, presente in alcuni segmenti dell'economia (ad esempio nel credito), a sottoscrivere accordi monotematici in luogo di un unico contratto decentrato, circostanza che impatta non poco sul dato della frequenza nella contrattazione di una materia già, come anticipato, non reiteratamente negoziata come è quella dell'orario di lavoro. Infine, l'attitudine alla regolazione dell'orario di lavoro a livello aziendale è altresì influenzata dalla specifica disciplina contrattuale di livello nazionale che può aprire o restringere spazi al livello aziendale, o che comunque presenta regolazioni di maggiore o minore dettaglio e completezza rispetto alle molteplici esigenze aziendali e dei lavoratori.

**Grafico 14.** Accordi che regolano aspetti dell'orario di lavoro (% per settore\*)



(\*) In questo grafico sono rappresentati i soli settori ai quali afferiscono almeno 10 contratti tra quelli analizzati nel presente Rapporto.

**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

### **2.2.1. Articolazione dell'orario normale di lavoro**

Focalizzando l'attenzione sui soli 106 accordi che regolano l'orario di lavoro è possibile osservare come siano abbastanza frequenti le clausole volte a regolare e definire l'orario normale di lavoro, che ricorrono nel 43% dei casi. In materia, la contrattazione aziendale interviene solitamente specificando, con riferimento alla collocazione e all'articolazione dell'orario, quanto già previsto dal CCNL di riferimento (Apofruit 21 febbraio 2024, Gruppo Assimoco 5 giugno 2024). Attraverso queste clausole, infatti, le parti aziendali distribuiscono l'orario nei giorni della settimana, ora in maniera uniforme (Stroili Oro 8 marzo 2024) ora prevedendo una durata differenziata nelle varie giornate di lavoro, solitamente riducendo la durata della prestazione nella giornata del venerdì (Compass 19 settembre 2024).

Sempre con riguardo all'articolazione dell'orario, è da sottolineare come il modello indubbiamente prevalente sia quello dell'orario distribuito su cinque giornate dal lunedì al venerdì, ma non mancano casi in cui, per necessità del settore, l'orario sia sì su cinque giornate ma distribuite a scorrimento nell'arco di tutta la settimana (Maisons du Monde 3 aprile 2024) oppure sia distribuito su sei giorni, comprendendo anche il sabato (Guizza 18 aprile 2024). Proprio quest'ultimo modello è frequente quando il lavoro è articolato mediante turni di lavoro (New Olef 27 giugno 2024). In riferimento ai turni, gli accordi definiscono direttamente gli schemi della turnistica (Feralpi Siderurgica 23 luglio 2024, Maxion Wheels 25 luglio 2024) oppure rinviando la fissazione del calendario ad una comunicazione successiva da parte dell'azienda (Pedon 29 marzo 2024). Non mancano, poi, casi in cui, in connessione con la prestazione di lavoro a turni, siano corrisposte maggiorazioni retributive (Alstom Services 18 luglio 2024, Hitachi Rail STS 22 aprile 2024) o riduzioni dell'orario (si veda *infra*) volte a compensare la maggiore gravosità del lavoro reso secondo schemi di turnistica.

**Guizza – 18 aprile 2024**

*L'accordo Guizza, sulla base del CCNL industria alimentare (codice Cnel E012), prevede la possibilità di modulare l'orario normale contrattuale di 40 ore, disponendo l'eventuale alternanza di periodi con orario inferiore (nel limite di 32 ore settimanali) e superiore (entro il limite massimo di 48 ore settimanali) in cui i lavoratori percepiscono la retribuzione relativa all'orario normale contrattuale. Le ore di lavoro aggiuntive rispetto all'orario normale possono essere previste cumulativamente sulla sesta giornata o a pacchetti giornalieri di massimo due ore e per due giorni consecutivi. Quale condizione migliorativa rispetto al CCNL, nelle settimane di superamento dell'orario è riconosciuta, per le ore prestate oltre le normali, una maggiorazione retributiva del 45%. Per attivare la flessibilità multiperiodale, l'azienda è tenuta a comunicare le variazioni rispetto all'orario normale di lavoro con la massima tempestività e comunque entro la fine del turno del giorno precedente, fatte salve variazioni improvvise dovute a causa di forza maggiore o a eventi eccezionali.*

Ancora in materia di definizione dell'orario normale, non sono rare le clausole contrattuali relative alla flessibilità multiperiodale, diffusa soprattutto in settori interessati da intensi fenomeni di stagionalità (si veda il settore dell'industria alimentare), ma prevista in generale per la gestione di picchi di produttività (Nestlé 7 maggio 2024, E-Distribuzione 19 settembre 2024) oppure per la programmazione della turnistica (DM 3 settembre 2024).

**2.2.2. Riduzione oraria a parità di stipendio**

Di grande interesse, anche in virtù del recente dibattito pubblico che si è sviluppato sul tema, sono poi le clausole contrattuali che sanciscono una riduzione del settimanale 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 a turni (Chiesi Farmaceutici 20 febbraio 2024) oppure all'implementazione di nuovi assetti organizzativi e produttivi (Lamborghini 24 gennaio



2024). La riduzione dell'orario può risultare interamente a carico dell'azienda (Rulli Rulmeca 10 settembre 2024), che può anche assumere l'impegno di farvi fronte aumentando il numero degli occupati (Chiesi Farmaceutici 20 febbraio 2024), oppure parzialmente coperta da quote di permessi annui retribuiti del lavoratore (Lamborghini 24 gennaio 2024). Tra i contratti che hanno previsto la riduzione dell'orario a parità di retribuzione, inoltre, particolare interesse hanno riscosso quegli accordi che, sulla scia degli ultimi rinnovi dei contratti di Luxottica e Intesa Sanpaolo <sup>(1)</sup> hanno implementato modelli di orario di lavoro e di turnazione che permettono l'alternanza tra settimane lavorative di 4 e 5 giorni, realizzando, così, la c.d. settimana corta (Lamborghini 24 gennaio 2024). Da segnalare, in controtendenza rispetto a quanto evidenziato, un caso in cui la contrattazione aziendale ha scelto di ampliare l'orario di lavoro, eliminando una precedente sperimentazione volta a ridurre l'orario settimanale da 40 a 38 ore (Alpitour 14 febbraio 2024).

#### ***Lamborghini – 24 gennaio 2024***

*L'accordo Lamborghini prevede, inizialmente in via sperimentale, l'implementazione di nuovi modelli di orario di lavoro e di turnazione che, a parità di retribuzione, permettono l'alternanza tra settimane di quattro giorni e settimane di cinque, consentendo ai lavoratori di godere di un venerdì libero ogni due settimane (per i reparti con turnazione su due turni) o di due venerdì liberi ogni tre settimane (per i reparti con turnazione su tre turni), con parziale assorbimento di permessi retribuiti. L'accordo, dunque, consente la programmazione di giornate di riposo collettivo per ciascun reparto, calendarizzate di norma nella giornata di venerdì.*

È da notare che restano in ogni caso assai più frequenti le riduzioni d'orario adottate non tanto su base settimanale, quanto annuale, mediante il riconoscimento ai lavoratori di ulteriori ore di

<sup>(1)</sup> ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2023)*. X Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2024, p. 128.

riduzione dell'orario di lavoro (ROL) oppure di permessi retribuiti (San Marco Group 24 aprile 2024, Metallurgica Erbesse 4 luglio 2024). Sul punto, è da notare che la contrattazione aziendale non si limita a riconoscere ulteriori ore di riduzione o permessi, ma si occupa anche di disporre le specifiche modalità di fruizione delle ore, ponendo così le condizioni per l'esercizio del diritto a fruire dei permessi da parte del dipendente (BPM Vita 1° ottobre 2024). Molto diffusi sono anche i permessi connessi a specifiche esigenze o condizioni del lavoratore, sia familiari che di salute (si veda *infra*, § 2.4).

### ***2.2.3. Ferie, pause e riposi***

Similmente ai permessi, anche le ferie e le pause e i riposi sono oggetto di contrattazione di secondo livello. Per quanto riguarda le ferie, le parti aziendali si sono occupate principalmente di definirne le modalità di fruizione (Bauli 19 novembre 2024, DS Smith Packaging 12 dicembre 2024), anche sotto forma di chiusure collettive (Exprivia 10 aprile 2024) e, soprattutto, al fine di assicurarne l'effettivo godimento (Magnini & Petrini 20 settembre 2024, Holcim Italia 29 febbraio 2024). Allo stesso modo, in materia di pause e riposi, gli accordi si occupano principalmente di disporre le concrete modalità di godimento tanto dei riposi giornalieri previsti sulla base dell'articolo 7, decreto legislativo n. 66/2003 (Nestlé 7 maggio 2024) quanto dell'intervallo previsto, *ex* articolo 8, decreto legislativo n. 66/2003, nei casi in cui la prestazione ecceda le sei ore di lavoro (Apofruit 21 febbraio 2024), che talvolta può essere organizzato anche in modalità flessibile (ZF Automotive Italia 8 ottobre 2024).

### **2.2.4. Lavoro straordinario, festivo e notturno**

Tra i tradizionali istituti connessi all'orario di lavoro, la contrattazione aziendale si occupa anche di disciplinare le diverse prestazioni che, per diversi motivi, risultano connotate da una peculiare gravosità e, quindi, retribuite con apposite maggiorazioni (si veda anche *infra*, § 2.3.1). Particolarmente frequente è la regolazione delle prestazioni di lavoro straordinario che eccedono l'orario normale di lavoro, in merito alle quali, la contrattazione aziendale si occupa principalmente di definire le modalità di attivazione (Blue Assistance 9 luglio 2024, Generali 11 luglio 2024), i limiti quantitativi (Mapfre Asistencia 26 novembre 2024) e le modalità di compensazione, che possono prevedere la corresponsione di una retribuzione maggiorata relativa alle ore di lavoro straordinario prestato (Tampieri 1° agosto 2024) – anche in maniera differenziata in relazione al crescere dell'orario settimanale (Iperceramica 1° aprile 2024) – oppure la maturazione di ore di riposi compensativi accompagnata dalla corresponsione della sola maggiorazione (Cantine Riunite & Civ 26 marzo 2024).

Similmente, anche il lavoro festivo e domenicale è oggetto di specifica regolazione da parte della contrattazione aziendale, che prevede sia limiti alla possibilità di ricorso sia specifiche maggiorazioni retributive (Maisons du Monde 3 aprile 2024, Nike Retail 22 maggio 2024).

Una specifica attenzione è poi dedicata al lavoro notturno, rispetto al quale la contrattazione non si limita a disporre le relative maggiorazioni retributive, ma si occupa anche di definire la fascia oraria in cui può essere ricompreso (Tampieri 1° agosto 2024, Guizza 18 aprile 2024, Iperceramica 1° aprile 2024).

Infine, una particolare gravosità è insita anche nella previsione di fasce di reperibilità in cui il lavoratore, pur non essendo in servizio, è tenuto ad assicurare la propria disponibilità. Sul punto, la contrattazione decentrata interviene dettagliando le fasce di reperibilità e fissando indennità corrisposte in relazione alla

disponibilità del lavoratore (Kering Italia 22 ottobre 2024, Autorità del Sistema Portuale del Mar Tirreno Centro Settentrionale 29 marzo 2024, Servizi Ospedalieri 29 maggio 2024).

### ***2.2.5. Flessibilità in entrata e in uscita***

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 (Italnex 4 ottobre 2024, Vittoria Assicurazioni 15 luglio 2024, PWC 13 maggio 2024), talvolta anche con differenziazioni in base al reparto interessato (Giorgio Armani Operations 9 dicembre 2024). Alla medesima logica di favorire l'adattabilità della prestazione di lavoro alle necessità del dipendente rientrano anche le clausole volte ad istituire banche ore in cui i lavoratori possono far confluire ore di maggiore prestazione rese in regime di straordinario oppure ore relative a ferie aggiuntive o permessi non goduti da utilizzare in un secondo momento (DM 3 settembre 2024), talvolta in relazione a specifiche esigenze tassativamente elencate (Telespazio ed e-GEOS 21 marzo 2024). In molti casi, infine, sulla base dell'articolo 24, decreto legislativo n. 151/2015, le parti aziendali hanno anche costituito banche ore solidali, volte a garantire la cessione solidale di ferie e riposi (si veda *infra*, § 2.4).

**Grafico 15.** Istituti relativi all'organizzazione dell'orario di lavoro (% sul totale degli accordi che trattano il tema)



(\*) Non rientrano nel computo degli accordi in materia di banca ore i contratti collettivi che istituiscono meccanismi di cessione solidale di ferie e riposi ai sensi dell'art. 24, d.lgs. n. 151/2015, su cui si veda *infra*, § 2.4.

(\*\*) Non rientrano nel computo degli accordi in materia di permessi i contratti collettivi che riconoscono permessi in relazione ad esigenze di conciliazione vita-lavoro (ad esempio in connessione ad oneri familiari e di cura o in relazione a condizioni di salute del prestatore di lavoro), su cui si veda *infra*, § 2.4.

**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

### 2.2.6. Altre tematiche

In chiusura, si segnalano alcuni temi meno trattati dalla contrattazione aziendale, ma di non minore importanza nella dinamica della concreta organizzazione dell'orario di lavoro. Un primo tema attiene alla regolazione dei segmenti temporali dedicati alla vestizione e svestizione dei lavoratori (c.d. tempo tuta). Sul punto,

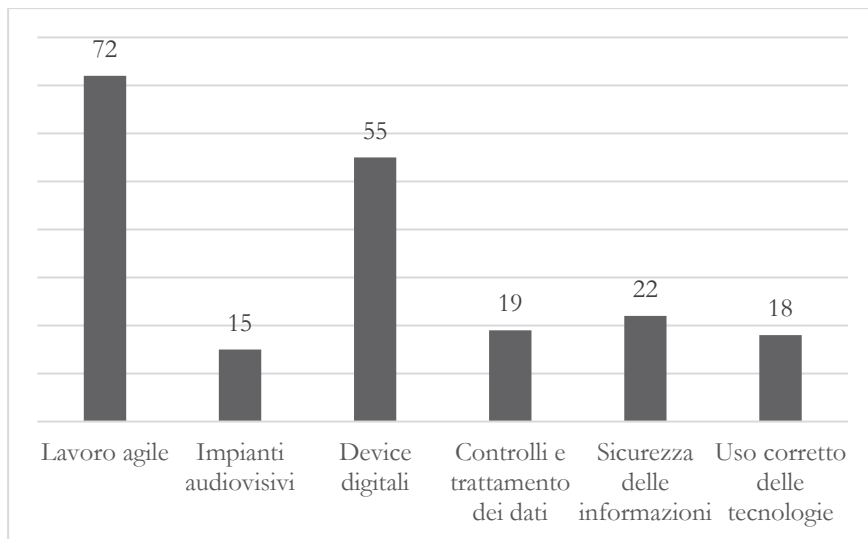
gli accordi aziendali del 2024 hanno teso a compensare il tempo tuta mediante la fruizione di pause (Fidia 26 giugno 2024), la corresponsione di indennità (Cantine Riunite & Civ 26 marzo 2024, Miorelli 2 giugno 2024) oppure il riconoscimento di un tempo retribuito forfettariamente determinato (Roadhouse 15 novembre 2024). Un secondo tema attiene invece alla regolazione delle timbrature e delle marcature segnatempo. In particolare, se restano prevalenti gli accordi in cui le parti aziendali prevedono l'obbligo di marcare la presenza con riferimento ad ogni assenza, anche breve, dal posto di lavoro (BPM Vita 1° ottobre 2024, Guizza 18 aprile 2024, Volksbank 27 maggio 2024), non mancano disposizioni contrattuali volte ad eliminare totalmente la marcatura oraria (Chiesi Farmaceutici 20 febbraio 2024, Nike Retail 22 maggio 2024), a non richiederla per le uscite legate alle pause (Generali 11 luglio 2024) oppure a prevedere la timbratura per la sola entrata (Alpitour 14 febbraio 2024, Gruppo Assimoco 5 giugno 2024, Ifoa 15 febbraio 2024), dischiudendo nuovi spazi di autonomia al lavoratore nella determinazione della propria prestazione di lavoro.

### **2.3. Nuove tecnologie**

Meno di un quarto (24%) degli accordi aziendali stipulati nel corso del 2024 tratta il tema della regolazione delle nuove tecnologie. Si tratta di un numero sorprendentemente basso, considerando come la permeazione delle tecnologie digitali all'interno dei contesti produttivi italiani sia ormai una realtà consolidata, e la digitalizzazione delle relazioni di lavoro rappresenti altresì una tematica centrale del dibattito europeo. Durante il 2024, infatti, sono stati adottati testi legislativi – oggetto di discussione da diversi anni – che hanno regolato diversi aspetti del fenomeno (si pensi ad esempio alla c.d. *Platform work Directive*, oppure al c.d. *AI Act*). Le parti sociali europee, poi, avevano già ritenuto nell'ormai lontano 2020 di spingere i propri membri al livello nazionale verso una

regolazione collettiva dell'uso delle tecnologie digitali nel contesto di lavoro, attraverso l'accordo-quadro europeo sulla digitalizzazione del 22 giugno 2020. Al livello nazionale, invece, le linee guida alla contrattazione nazionale e decentrata sul tema, emanate dalle parti sociali al livello nazionale, si sono concentrate principalmente sul lavoro agile, attraverso, per esempio, il protocollo del 7 dicembre 2021 <sup>(2)</sup>. Non è un caso, infatti, che la maggior parte degli accordi aziendali in tema di nuove tecnologie stipulati nel 2024 sia volto a regolare tale modalità di esecuzione della prestazione lavorativa.

**Grafico 16.** Regolazione delle nuove tecnologie



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Nel 2024, gli accordi con previsioni in tema di nuove tecnologie si concentrano primariamente (circa il 60% del totale) in aziende

---

<sup>(2)</sup> ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2021). VIII Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2022, pp. 327-337.

con più di 1.000 dipendenti, che del resto costituiscono allo stesso modo circa il 60% di tutti gli accordi aziendali analizzati nell'anno. Soltanto 16 accordi in tema di nuove tecnologie sono stati invece stipulati all'interno di c.d. piccole e medie imprese (PMI), ossia, imprese con meno di 250 dipendenti. Con riferimento ai settori maggiormente interessati – in termini di regolazione collettiva – dal tema delle nuove tecnologie, spiccano i settori delle telecomunicazioni (17 accordi) e del credito (16 accordi). Fa seguito il settore delle assicurazioni, con 13 intese.

Deve essere notato, inoltre, come le tematiche del controllo e del trattamento dei dati del lavoratore, dell'uso corretto delle nuove tecnologie, della sicurezza delle informazioni aziendali, così come la presenza di *devices* digitali siano primariamente regolate all'interno degli accordi aziendali del 2024 nel contesto della regolazione del lavoro agile (70% dei casi). Rappresentano infatti una minoranza gli accordi che trattano tali tematiche pur non regolando la prestazione di lavoro da remoto (30%).

### ***2.3.1. Controlli a distanza***

Escludendo gli accordi di lavoro agile, clausole concernenti la corretta gestione delle nuove tecnologie sono principalmente rinvenibili all'interno di accordi stipulati ex articolo 4 della legge n. 300/1970, volti cioè a regolare l'introduzione di tecnologie dalle quali può derivare un controllo a distanza dei lavoratori dell'azienda. Esempi di tali tecnologie sono sistemi di *cybersecurity* (Whirlpool 19 aprile 2024), di geolocalizzazione (Iren 23 luglio 2024, 3TSolutions 6 maggio 2024), e di ascolto/registrazione/distribuzione delle telefonate nell'ambito delle operazioni di servizio clienti (Alpitour 14 febbraio 2024, Hera 19 giugno 2024), nonché impianti di videosorveglianza (Iseo Serrature 28 marzo 2024, Advanced Composite Solutions 14 ottobre 2024, Italo NTV 4 novembre 2024): questi ultimi, talvolta, sono supportati da sistemi



tecnologici supportati dall'intelligenza artificiale (Saipem 15 gennaio 2024).

***Alpitour – 14 febbraio 2024***

*All'interno dell'accordo Alpitour viene confermata la volontà aziendale di utilizzare – nell'ambito delle operazioni di servizio clienti – un applicativo che consente a responsabili e coordinatori di ascoltare le telefonate svolte dagli operatori, nonché di effettuare il c.d. “monitoraggio della sala”, ossia la visualizzazione in tempo reale da parte dei responsabili dello stato di operatività dei lavoratori addetti a tali mansioni, sebbene in forma anonima. L'accordo specifica che l'ascolto delle telefonate, effettuato in maniera randomica, ha l'obiettivo specifico di individuare eventuali lacune formative da parte del lavoratore interessato, ed è in ogni caso subordinato all'esplicito consenso dello stesso.*

***Saipem – 15 gennaio 2024***

*L'accordo Saipem regola l'introduzione di una soluzione tecnologica basata sull'intelligenza artificiale che consente di individuare e mitigare le situazioni di rischio per la salute e la sicurezza dei lavoratori. Più specificamente, la tecnologia in questione è in grado di visualizzare in tempo reale ed elaborare, attraverso un software digitale, le immagini provenienti dalle diverse telecamere installate a supporto del sistema. Il sistema, al riconoscimento di potenziali situazioni di pericolo, analizza le immagini e invia apposite notifiche al personale addetto nel sito (es. referenti HSE), al fine di poter verificare e gestire la situazione secondo le diverse procedure stabilite al livello aziendale (es. intervento immediato, interventi formativi formali o informali a favore del lavoratore etc.). Trattandosi di un progetto pilota, le parti hanno stabilito la creazione di un'istituzione paritetica aziendale composta dagli RLSA, individuati nell'ambito delle RSU di ciascuna sede, e da componenti della parte datoriale, che si riunirà con incontri periodici, al fine di monitorare le risultanze della sperimentazione e definire eventuali ed ulteriori azioni.*

Si rileva tuttavia anche una minoranza di accordi, stipulati primariamente da aziende del settore del credito, che tratta le nuove tecnologie in relazione alla tematica della formazione, includendo la possibilità di usufruire di modalità di formazione a

distanza/asincrona, c.d. *smart learning* (BPM 29 febbraio 2024, Deutsche Bank 3 aprile 2024, Mediocredito Centrale 8 luglio 2024, Intesa Sanpaolo 4 dicembre 2024). In ultimo, si segnala un accordo che individua esplicitamente le piattaforme digitali e i sistemi di *intelligent automation* come mezzo per innovare e razionalizzare l'organizzazione del lavoro (Poste Italiane 6 marzo 2024).

### 2.3.2. Lavoro agile

Focalizzando ora l'attenzione sul lavoro agile, deve essere notato come il 17% degli accordi regoli tale tematica, un dato in aumento rispetto a quanto rilevato con riferimento agli accordi sottoscritti nel corso del 2023 <sup>(3)</sup>, in cui tale percentuale si attestava intorno al 12%. Per una corretta valutazione del fenomeno, tuttavia, deve essere considerato che solo parte degli accordi di lavoro agile stipulati nel corso del 2024 contengono una disciplina puntuale dell'istituto (32%). Una buona percentuale di essi, infatti, regola il lavoro agile nei termini di mera proroga (15%) o parziale integrazione (17%) di discipline previgenti. In altri accordi si ritrovano altresì richiami a differenti accordi in materia (18%), o dichiarazioni di futuro impegno delle parti stipulanti a negoziare sul tema (11%). Peculiare, in questo senso, il caso di un accordo all'interno del quale le parti sottoscrittrici si impegnano ad affidare a uno specifico "Gruppo di lavoro sullo *smart working*" il "riordino" degli accordi di lavoro agile stratificatisi all'interno dell'azienda a partire dalla prima sperimentazione dell'istituto, risalente al 2018 (Lamborghini 21 gennaio 2024).

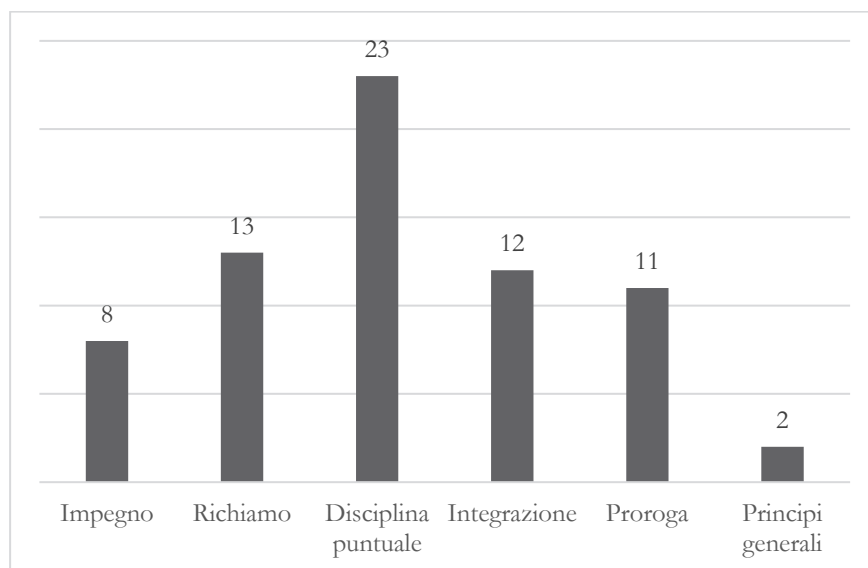
Solo una piccolissima percentuale di accordi, infine, definisce alcuni principi generali che datore di lavoro e lavoratore dovranno rispettare nella stesura degli accordi individuali di lavoro agile (3%) che, per espressa previsione legislativa, è la condizione

---

<sup>(3)</sup> ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2023)*, cit., pp. 130-133.

abilitante per l'attivazione di un modello di organizzazione della relazione individuale di lavoro in modalità agile.

**Grafico 17.** Lavoro agile nella contrattazione aziendale del 2024



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Relativamente ai contenuti degli accordi di lavoro agile, appare opportuno riprendere una delle tematiche su cui si era scelto di focalizzare l'attenzione all'interno delle precedenti edizioni del Rapporto, ossia l'articolazione dell'orario di lavoro dei lavoratori agili, strettamente legata all'organizzazione di tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa. La regolazione dell'orario di lavoro agile all'interno della contrattazione aziendale del 2023 appariva quasi equamente distribuita tra gli accordi che prevedono una articolazione temporale del lavoro agile esattamente corrispondente a quella dei lavoratori che svolgono l'interezza della prestazione lavorativa all'interno della sede aziendale, 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 <sup>(4)</sup>. Per contro, tra gli accordi del 2024 le previsioni contrattuali che consentono una minore flessibilità rappresentano la maggioranza (60%) (Cementirosi 6 giugno 2024, Gruppo Asimoco 5 giugno 2024, Tirreno Power 27 giugno 2024, Stroili Oro 8 marzo 2024). Il settore di appartenenza dell'azienda stipulante l'accordo non sembra rappresentare un fattore rilevante nella adozione di una o dell'altra opzione, considerando che sia gli accordi che prevedono una maggiore rigidità oraria, che quelli che concedono una maggiore libertà nella distribuzione temporale della prestazione (Iperceramica 1° aprile 2024, Acquirente Unico 16 febbraio 2024, LAZIOcrea 22 gennaio 2024, GPI 1° settembre 2024, Zurich Italia 2 ottobre 2024) appartengono a una varietà di settori tale da non consentire di tracciare tendenze in questo senso.

#### ***Zurich Italia – 2 ottobre 2024***

*L'accordo Zurich prevede che i lavoratori agili debbano rispettare l'orario settimanale previsto nel CCNL di settore (37 ore), ma non un preciso vincolo di orario giornaliero. Infatti, coerentemente a quanto previsto dal contratto integrativo aziendale, i lavoratori agili beneficeranno di fasce di flessibilità oraria in entrata e in uscita (di circa 3 ore l'una). L'accordo specifica che l'attività lavorativa al di fuori delle fasce di contattabilità indicate sarà svolta da ciascun dipendente in piena flessibilità e senza vincolo di garantire l'orario giornaliero contrattualmente previsto. Al fine di garantire il regolare svolgimento delle attività lavorative e del coordinamento tra colleghi, le riunioni online dovranno essere pianificate ed effettuate, di norma, al di fuori delle fasce di flessibilità di entrata e uscita. Da notare infine la disposizione secondo la quale al lavoratore agile che dovesse sospendere temporaneamente la propria attività durante le fasce di contattabilità sia richiesto unicamente di preallertare il proprio responsabile, senza la necessità di utilizzare i canonici giustificativi di assenza (ferie, permessi, ecc.).*

<sup>(4)</sup> ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia* (2023), cit., pp. 130-133.

Infine, si segnala come il lavoro agile sia utilizzato talvolta per gestire le prestazioni dei dipendenti che lavorano in turni “non ordinari” (venerdì, sabato, domenica, lavoro serale/notturno) (Telecontact Center 4 luglio 2024). In altri accordi, invece, si rilevano regole differenti per i lavoratori che svolgono la prestazione di lavoro oltre l'orario normale: se ai lavoratori che svolgono l'intera prestazione all'interno dei locali aziendali è riconosciuta la remunerazione economica per il lavoro straordinario, ai lavoratori agili è invece concesso solamente un riposo compensativo, calibrato diversamente a seconda se la prestazione aggiuntiva sia svolta in giorni festivi o in orario notturno (Blue Assistance 9 luglio 2024).

### ***2.3.3. Approfondimento sulle nuove tecnologie nelle realtà del settore delle telecomunicazioni***

Le parti sociali attive nel settore delle telecomunicazioni appaiono particolarmente propositive per quanto concerne la regolazione delle nuove tecnologie. Basti pensare, infatti, che all'interno del CCNL per il personale dipendente da imprese esercenti servizi di telecomunicazione (codice Cnel K411), da ultimo rinnovato il 12 novembre 2020, è disciplinato un osservatorio nazionale di settore sulle nuove tecnologie e i diritti del lavoratore (articolo 57), erede di un precedente osservatorio nazionale di settore in materia di controlli a distanza, le attività del quale avevano portato alla redazione di alcune linee guida in materia, poi recepite all'interno del successivo rinnovo del 2013. Inoltre, le parti sociali al livello nazionale del settore telecomunicazioni sono state particolarmente attive anche per quanto concerne la regolazione collettiva del lavoro agile. Il 30 luglio 2020, infatti, sono stati emanati *Principi e linee guida per il nuovo lavoro agile nella filiera delle telecomunicazioni*, i quali forniscono dettagliate linee di indirizzo, dirette alla contrattazione aziendale, per quanto concerne la regolazione dell'istituto.

All'interno della contrattazione aziendale del 2024, tuttavia, la regolazione del lavoro agile è primariamente trattata in termini di proroga della disciplina contenuta all'interno di accordi aziendali previgenti, spesso inclusa all'interno di contratti di solidarietà volti a tutelare l'occupazione delle aziende del gruppo Telecom Italia (Olivetti 5 aprile 2024, Noovle 5 aprile 2024, TI Sparkle 18 aprile 2024, Konecta Italia 21 marzo 2023) e non (Vodafone 31 gennaio 2024). Soltanto all'interno di un accordo si rilevano significative integrazioni della disciplina contrattuale previgente, mirate soprattutto a favorire l'utilizzo del lavoro agile in senso conciliativo. L'accordo in questione flexibilizza la calendarizzazione delle giornate lavorative, passando da una fruizione su base settimanale a una su base mensile, e concede la possibilità di usufruire di più giornate di lavoro da remoto a lavoratori fragili, sottoposti a specifiche terapie, o con esigenze di cura o assistenza (Acantho 23 settembre 2024).

Di maggiore interesse, invece, la gestione della tematica dei controlli a distanza all'interno degli accordi aziendali di settore. I suddetti accordi introducono clausole volte a regolare l'introduzione di sistemi di *cybersecurity* (Telecontact Center 8 novembre 2024), geolocalizzazione (Telco Soluzioni Digitali 23 aprile 2024) o impianti di videosorveglianza (Fastweb 12 marzo 2024, Wind Tre 2 dicembre 2024, Wind Tre Retail 3 dicembre 2024) all'interno delle aziende di riferimento, primariamente volte a garantire l'aderenza di tali tecnologie alle previsioni dello Statuto dei lavoratori, del GDPR (reg. n. 679/2016) e del Codice in materia di protezione dei dati personali (decreto legislativo n. 196/2003), ma anche per garantire che i dati raccolti non vengano utilizzati per verificare l'adempimento della prestazione lavorativa o per ai fini disciplinari. Tuttavia, si rileva la presenza di alcuni accordi che invece propongono modalità innovative di utilizzo dei dati raccolti tramite i sistemi di controllo, volti a migliorare la produttività aziendale o tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori (3TSolutions 6 maggio 2024).

**3TSolutions – 6 maggio 2024**

*L'accordo ha ad oggetto l'introduzione di un sistema operativo volto alla raccolta ed all'elaborazione di dati generati dai veicoli aziendali attraverso strumenti di geolocalizzazione o di rilevazione di anomalie installati sui veicoli stessi. L'obiettivo dell'azienda è quello di migliorare l'organizzazione e la produttività del lavoro, nonché di tutelare il patrimonio aziendale e la sicurezza dei lavoratori. I dati raccolti dal sistema operativo per tali fini sono quelli relativi alla distanza percorsa dal veicolo, il tempo di accensione del motore e l'accensione di spie di allarme: inoltre, il sistema può segnalare se il veicolo sia utilizzato al di fuori dell'orario di lavoro. L'azienda dimostra altresì attenzione al tema della sostenibilità ambientale, in quanto i dati trasmessi dal sistema di controllo consentono anche la misurazione dei consumi di carburante e i livelli di CO<sub>2</sub> emessi dal veicolo: in seguito alla valutazione di tali dati, ai dipendenti potrà essere richiesto di tenere uno stile di guida più economico ed ecosostenibile.*

**2.4. Trattamenti retributivi**

Venendo ora alle dinamiche salariali è facile constatare come la contrattazione di secondo livello si concentri principalmente sul premio di risultato o partecipazione (si veda il § 2.4.1). L'analisi degli accordi in materia retributiva raccolti dal gruppo di ricerca di ADAPT evidenzia come la quasi totalità di essi affronti il tema dalla prospettiva del salario premiante in termini di produttività, redditività, qualità, innovazione ed efficienza.

L'analisi dei testi contrattuali rivela in ogni caso la presenza di ulteriori elementi retributivi regolati dalla contrattazione aziendale. In particolare, si registra una significativa frequenza di accordi che prevedono l'erogazione di somme *una tantum* (Rai 16 luglio 2024, Hera 14 aprile 2024, Lavazza 14 giugno 2024) o l'introduzione di superminimi (Hitachi Rail STS 22 aprile 2024, Rulmeca 19 settembre 2024, Holcim Italia 29 febbraio 2024). Degna di nota è anche la presenza di alcune intese in materia di regolazione e rivalutazione degli scatti di anzianità (Zarpellon 6 settembre 2024, ZF Automotive Italia 8 ottobre 2024), nonché la peculiarità di un

accordo specificamente dedicato alla disciplina del salario d'ingresso (Feralpi Siderurgica 23 luglio 2024).

***ZF Automotive Italia – 8 ottobre 2024***

*L'accordo ZF Automotive stabilisce che, a partire dalla data di firma, gli scatti di anzianità, maturati e futuri, saranno rivalutati di un ulteriore 17%, portando la rivalutazione totale dal 15% al 32%. Questo significa che l'importo aggiuntivo riconosciuto ai lavoratori per ogni scatto di anzianità sarà più alto rispetto al passato, incrementando la retribuzione e valorizzando maggiormente l'esperienza e la fedeltà dei dipendenti all'azienda.*

***Feralpi Siderurgica – 23 luglio 2024***

*L'accordo Feralpi Siderurgica stabilisce che, per il personale neoassunto a partire dal mese successivo alla firma, gli istituti economici previsti dalla contrattazione aziendale (come premi mensili e annuali) saranno riconosciuti in modo graduale: 33% nei primi 12 mesi, 66% dal 13° al 24° mese e 100% dal 25° mese in poi. Questa progressione riflette la necessità di acquisire gradualmente la professionalità richiesta e garantisce una retribuzione piena dopo i primi due anni di inserimento in azienda.*

Altro piano d'intervento è certamente quello relativo alla regolazione di maggiorazioni e trattamenti anche ulteriori a quelli previsti da legge e CCNL connessi al tempo di lavoro (si rinvia al § 2.2); si pensi, ad esempio, al lavoro straordinario, a turni, notturno, ma anche alle diverse indennità di reperibilità ed intervento, e così via.

Come anche quello relativo al luogo di lavoro o alle modalità. Ci riferiamo, in particolare, alle indennità di trasferta (Lamborghini 24 gennaio 2024, Telespazio ed e-GEOS 21 marzo 2024, Guizza 18 aprile 2024, Ep Produzione 18 giugno 2024) anche specifica (per esempio il caso della manutenzione straordinaria, cfr. Alstom Services 18 luglio 2024) oppure alle indennità di disagio o di rischio (Apofruit 21 febbraio 2024, Compass 19 settembre 2024).



Merita infine un approfondimento il panorama dei trattamenti economici legati alla professionalità. Quelle che, negli accordi, sono definite come indennità “di mansione”, “di funzione” (Alilianz 16 gennaio 2024) o “di ruolo” (Crédit Agricole 28 giugno 2024) o “di posizione” (Nestlé 7 maggio 2024, Poste Italiane 3 dicembre 2024), connesse cioè ad una certa posizione organizzativa o all’esercizio di determinate mansioni o responsabilità (Chiesi Farmaceutici 20 febbraio 2024, Cassa Centrale Banca 25 marzo 2024, Volksbank 27 maggio 2024).

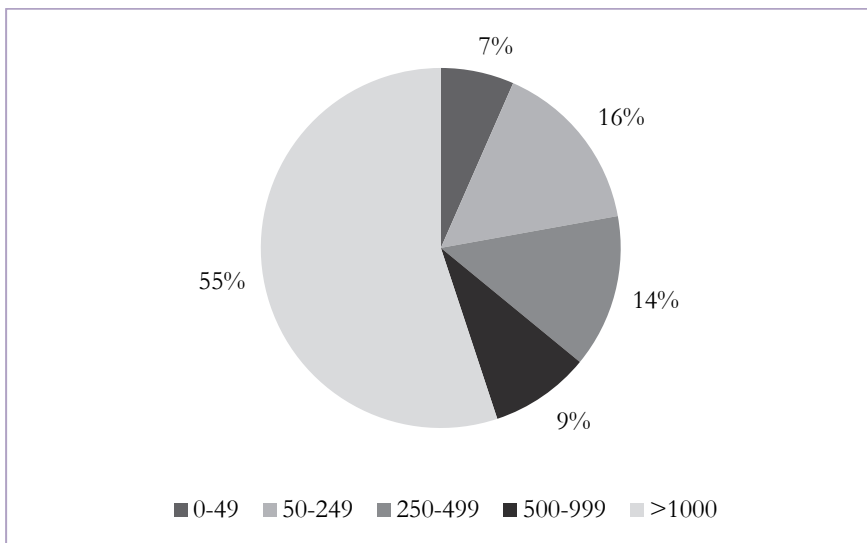
#### ***2.4.1. Salario di produttività***

Dei 427 accordi stipulati nel 2024, sono 167 quelli che riguardano un premio di risultato o partecipazione (pari al 39% del totale). Le intese analizzate rappresentano accordi stipulati tra aziende e rappresentanze sindacali al fine di introdurre o confermare sistemi di retribuzione variabile sul piano collettivo cui legare le agevolazioni sul piano fiscale introdotte dalla legge di stabilità per l’anno 2016 e successive modifiche. L’analisi non comprende le altre tipologie di trattamenti economici integrativi previsti dalla contrattazione di secondo livello, pur ampiamente diffusi nelle stesse o distinte intese come premi di presenza, premi di anzianità, indennità, maggiorazioni e superminimi collettivi. Il panorama degli accordi qui oggetto di approfondimento include inoltre alcune specifiche intese che effettuano una valutazione consuntiva dei premi precedentemente stabiliti, nonché accordi che modificano aspetti specifici di premi già negoziati, come l’aumento del valore del premio, la revisione di alcuni indicatori o l’introduzione di opzioni di conversione degli importi in beni e/o servizi welfare. In un numero limitato di casi, gli accordi prevedono semplicemente la proroga della disciplina esistente.

Nel 2024, la maggior parte degli accordi che includono previsioni relative al premio di risultato si concentra nelle imprese con più di 1.000 dipendenti (92 accordi, pari al 55% sui 167). Nelle

aziende di medio-grandi dimensioni (250-999 addetti), sono 38 gli accordi stipulati in materia di premio di risultato (23%), mentre nelle piccole e medie imprese (PMI), ossia quelle con meno di 250 dipendenti, il numero di accordi è risultato pari a 37 (22%). Analizzando invece la totalità di accordi oggetto del presente studio emerge che il premio di risultato è presente nel 49% dei contratti siglati da PMI e aziende di dimensioni medio-grandi, mentre la percentuale scende al 34% nelle grandi imprese. Questo dato suggerisce come, nelle imprese di dimensioni minori, quando si avvia una contrattazione di secondo livello, il premio di risultato rappresenti l'obiettivo negoziale principale, mentre nelle grandi imprese la contrattazione aziendale tende a coprire una gamma più ampia di istituti direttamente o indirettamente legati alla organizzazione e alla produttività del lavoro.

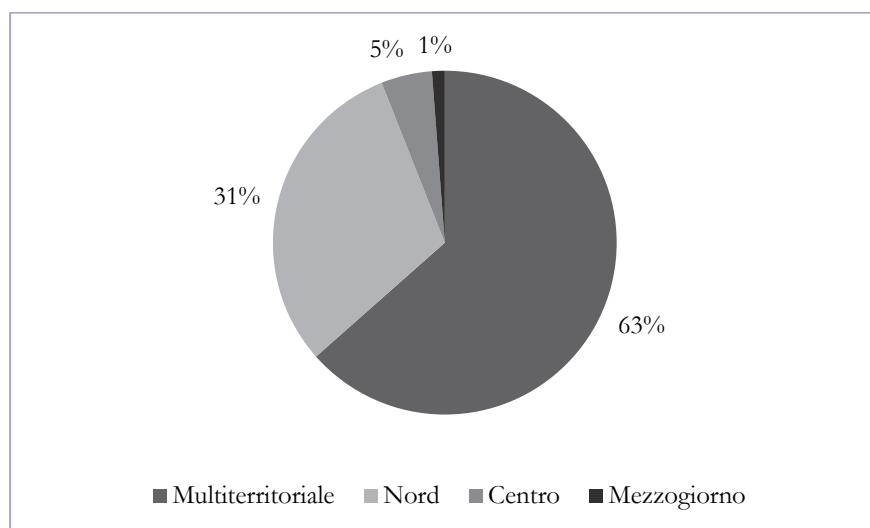
**Grafico 18.** Distribuzione degli accordi sul premio di risultato per dimensione aziendale (numero di addetti), percentuale sul totale



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

L'analisi dell'ambito territoriale di applicazione dei contratti di secondo livello evidenzia una netta prevalenza di accordi in materia di premio di risultato con applicazione multiterritoriale o nazionale (106 accordi, pari al 63% del totale). Per quanto riguarda accordi che si applicano ad aree territoriali specifiche, 51 intese si riferiscono ad aziende o unità operative localizzate nel Nord Italia (31% del totale), 8 accordi riguardano sedi nel Centro Italia (5%), mentre soltanto 2 sono applicati esclusivamente a imprese del Mezzogiorno (1%).

**Grafico 19.** Distribuzione degli accordi sul premio di risultato per ambito territoriale di applicazione, percentuale sul totale

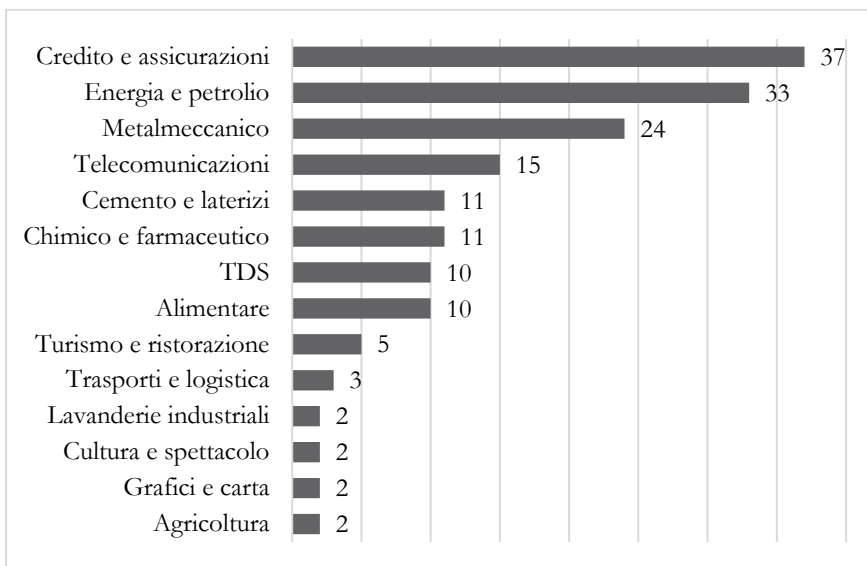


**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Analizzando la distribuzione settoriale degli accordi di secondo livello relativi al premio di risultato, si osserva che la maggior parte è associata al settore del credito e delle assicurazioni (37 accordi, pari al 22% del totale). Seguono il comparto dell'energia e del petrolio, con 33 accordi (20%), la metalmeccanica, con 24 accordi

(14%), e le telecomunicazioni, con 15 (9%). Percentuali intorno al 6-7% riguardano i settori del cemento, della chimica, del terziario e dell'alimentare (10-11 accordi per ogni comparto). Il turismo si caratterizza per 5 intese (5%), mentre nella logistica sono 3 i contratti raccolti in materia (2%). I settori delle lavanderie industriali, della cultura, dei grafici e dell'agricoltura registrano ciascuno 2 accordi (1% del totale per ciascun comparto).

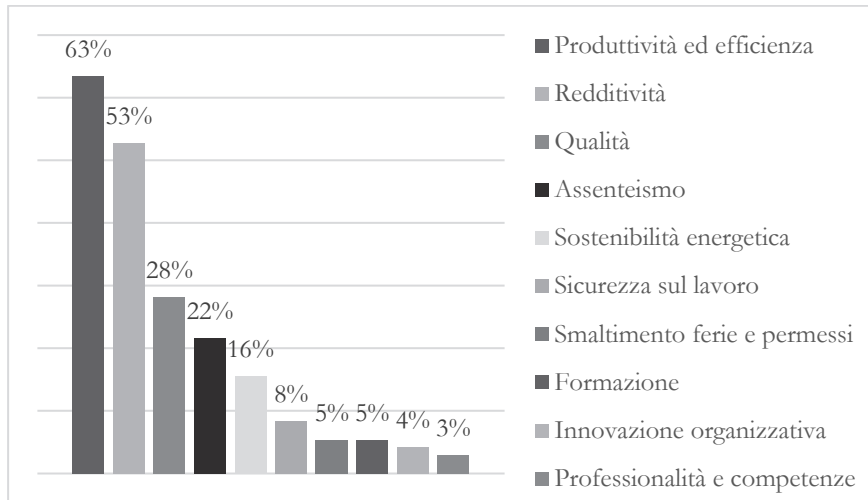
**Grafico 20.** Distribuzione degli accordi sul premio di risultato per settore merceologico, numeri assoluti



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Dall'analisi degli accordi sul premio di risultato emerge un quadro variegato degli obiettivi (e quindi dei relativi indicatori) cui è condizionata la determinazione e l'erogazione del premio stesso.

**Grafico 21.** Presenza dei diversi obiettivi negli accordi sul premio di risultato, incidenza percentuale sul totale



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Tra gli obiettivi più ricorrenti troviamo certamente la produttività e l'efficienza economica, che rappresentano il criterio predominante, presente nel 63% dei casi (106 accordi); come anche – classicamente – la redditività, ricorrente nel 53% dei contratti raccolti (88 accordi), mentre il 28% utilizza criteri di qualità (47). I parametri legati all'assenteismo sono riscontrati nel 22% delle intese (36 accordi), mentre il risparmio e la sostenibilità energetica compaiono nel 16% dei contratti (26). La sicurezza sul lavoro è considerata come obiettivo nell'8% dei casi (14 accordi). Completano il quadro, con percentuali pari o inferiori al 5%, gli indicatori relativi ad obiettivi di smaltimento di ferie, permessi e straordinari (9 intese), alla formazione (9), ma anche all'innovazione organizzativa (7) e alla professionalità (5). Si tratta, a ben vedere, di indicatori innovativi ma che stentano ad assumere un posizionamento di maggior rilievo, nonostante il carattere strategico di alcuni di essi. Nell'11% degli accordi in materia di premio di risultato (18 contratti), si rileva inoltre la presenza di indicatori cancellati, ossia

indicatori senza il raggiungimento dei quali il premio non può essere erogato.

#### ***Nestlé – 7 maggio 2024***

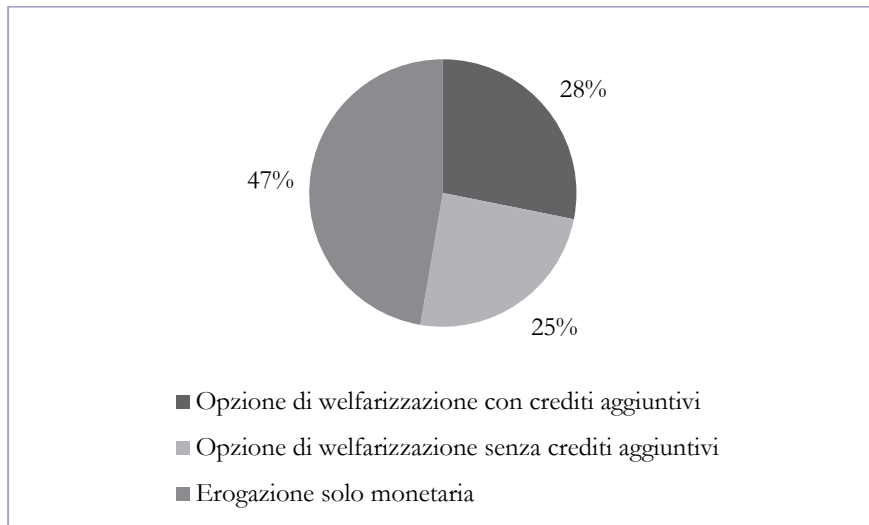
*L'accordo siglato da Nestlé collega il premio di risultato al raggiungimento di specifici obiettivi in diverse aree strategiche, tra cui redditività, competitività, efficienza e sostenibilità ambientale. Quest'ultimo aspetto, sempre più rilevante nelle politiche aziendali di numerose imprese, viene valorizzato attraverso l'introduzione di due indicatori dedicati alla misurazione del grado di sostenibilità. Il primo indicatore riguarda la riduzione dei consumi di energia elettrica nei processi produttivi. L'obiettivo è migliorare l'efficienza energetica della produzione, misurando quanta energia elettrica viene utilizzata per produrre una tonnellata di prodotto. Questo parametro è espresso in gigajoule per tonnellata (GJ/ton) e rapportato ai volumi delle varie unità di business. Il secondo indicatore si concentra sul risparmio idrico, monitorando la quantità di acqua utilizzata per produrre una tonnellata di prodotto. Il consumo è calcolato in metri cubi per tonnellata (m<sup>3</sup>/ton), sempre in relazione ai volumi delle unità di business. L'intesa rappresenta un passo verso una maggiore attenzione alla sostenibilità ambientale ed energetica, integrandola tra i criteri che determinano il riconoscimento del premio di risultato.*

#### ***Holcim Italia – 29 febbraio 2024***

*L'accordo Holcim stabilisce che il premio di risultato per l'anno 2024 venga calcolato sulla base di specifici parametri che riflettono vari aspetti strategici: produttività, conformità produttive, redditività, efficienza energetica e formazione. Per quanto riguarda la formazione, questo parametro incide per l'8% sul valore totale del premio di risultato. L'indicatore si basa sulla percentuale di ore di formazione effettivamente svolte dai lavoratori rispetto a quelle previste dai percorsi di sviluppo professionale definiti e finanziati dalle società del Gruppo Holcim. La valutazione del raggiungimento è articolata in soglie percentuali. Ad esempio, il completamento dell'80% delle ore di formazione programmate consente di erogare il 90% della quota di premio associata al parametro della formazione (pari all'8% del totale). Il raggiungimento di almeno l'82% delle ore di formazione, invece, garantisce la piena erogazione del premio relativo a questa voce (100% della quota dedicata alla formazione). Questo sistema mira a incentivare la partecipazione attiva dei lavoratori ai percorsi formativi, riconoscendone il valore nel rafforzare le competenze professionali all'interno del Gruppo.*

Più della metà degli accordi in materia di premio di risultato (88 accordi, pari al 53%) prevede l'opzione di welfarizzazione del premio, ossia la possibilità di convertire tutto o parte del premio maturato (e detassabile) in beni e/o servizi di welfare aziendale. Di questi, 47 contratti prevedono un ulteriore ammontare in welfare qualora il lavoratore opti appunto per la conversione (28%). Le quote di *bonus* possono variare in base alla decisione di conversione parziale o totale del premio (Fidia 26 giugno 2024, Saipem 12 settembre 2024, Fonderie Mora 5 aprile 2024). Nella maggior parte dei casi, la quota aggiuntiva si aggira intorno al 15% del valore del premio (Allianz 16 gennaio 2024, Servizi Italia 8 maggio 2024, Hitachi Rail STS 22 aprile 2024).

**Grafico 22.** Presenza dell'opzione di welfarizzazione negli accordi sul premio di risultato, percentuale sul totale



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

In un caso (Banco BPM 19 dicembre 2024), la conversione può essere indirizzata a maggiori disponibilità di permessi, sotto forma

di giornate di tempo libero. Questa opzione mira a promuovere una maggiore flessibilità e conciliazione tra vita privata e lavoro, offrendo ai dipendenti un'alternativa alla tradizionale erogazione monetaria del premio di risultato.

#### ***Banco BPM – 19 dicembre 2024***

*L'accordo siglato da BPM per l'anno 2024 introduce un'importante misura per favorire la conciliazione tra vita privata e lavoro. I dipendenti avranno infatti la possibilità di convertire, anche in parte, l'importo del premio aziendale 2024 in giornate di permesso aggiuntive, denominate "Free Time", fino a un massimo di 5 giornate. Questa opportunità è riservata esclusivamente a coloro che, al momento della richiesta, non abbiano residui di ferie degli anni precedenti. Il valore di ogni giornata di "Free Time" sarà calcolato come 1/360esimo della retribuzione lorda annua del dipendente, basandosi sulla retribuzione al 31 gennaio 2025. Le giornate di "Free Time" dovranno essere utilizzate entro il 31 dicembre 2025 e non potranno essere convertite in denaro. Per garantire la piena fruizione di questi permessi, l'ufficio Risorse Umane lavorerà a stretto contatto con i dipendenti e i responsabili per pianificarne l'utilizzo in modo efficiente. A partire da gennaio 2025, le Parti si riuniranno per definire le modalità operative necessarie all'applicazione di questa misura.*

### **2.5. Welfare e conciliazione**

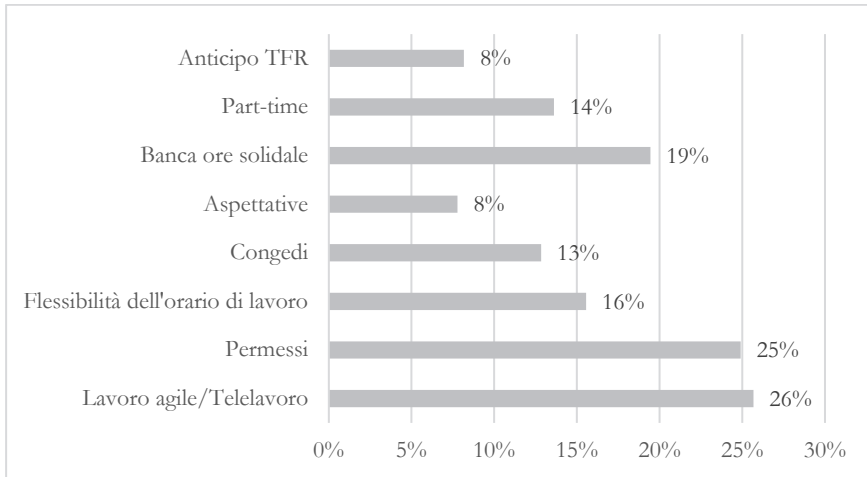
Il 60% degli accordi sottoscritti nel 2024 contiene almeno una misura di welfare occupazionale <sup>(5)</sup>, confermando come ormai le politiche di welfare per i dipendenti rappresentino uno dei principali temi di confronto e negoziazione a livello aziendale, in linea con quanto riscontrato anche nelle precedenti edizioni di questo rapporto. Oltre la metà degli accordi contenenti almeno una misura di welfare occupazionale prevede una misura di conciliazione vita-lavoro (54%).

---

<sup>(5)</sup> *Welfare for People. Settimo Rapporto sul welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2024, p. 178 ss.



**Grafico 19.** Misure di conciliazione vita-lavoro (% sul totale degli accordi contenenti almeno una misura di welfare occupazionale)



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

### 2.5.1. Lavoro da remoto

Per agevolare la conciliazione dei lavoratori, tra le misure di welfare occupazionale più diffuse figurano il lavoro agile/telelavoro (26%), confermando in particolare il lavoro agile come leva per favorire il *work-life balance* dei dipendenti (Ducati 25 giugno 2024). Gli accordi aziendali spesso contengono una disciplina generale dello *smart working* (si rinvia al § 2.3.2) e, in alcuni casi, prevedono delle deroghe a quest'ultima a fronte di particolari necessità conciliative dei dipendenti (Telespazio ed e-GEOS 21 marzo 2024, Ifoa 15 febbraio 2024), ad esempio aumentando i giorni concessi mensilmente per dipendenti genitori (Feralpi Siderurgica 23 luglio 2024), per coloro che versano in una situazione personale o familiare particolarmente vulnerabile (Telespazio ed e-GEOS 21 marzo 2024) – incluse le vittime di violenza di genere (BPM 10 ottobre 2024) – oppure riconoscendo un regime agevolato per le dipendenti in gravidanza (Hera 19 giugno 2024), al rientro dalla

maternità (Menarini 29 gennaio 2024) o che soffrono di dismenorrea (Gruppo Assimoco 5 giugno 2024).

### ***2.5.2. Permessi aggiuntivi***

Per quanto riguarda le fattispecie sospensive dal lavoro, i permessi aggiuntivi garantiti ai dipendenti per motivi personali e/o familiari sono la tipologia più diffusa e più complessa (25%). In alcuni casi, gli accordi aziendali prevedono semplicemente un monte orario complessivo a cui attingere per più causali (Giorgio Armani Operations 28 novembre 2024) mentre, più spesso, viene stabilito un monte ore (giornaliero, mensile o annuale) di permessi fruibili a seconda delle causali di intervento. Queste ultime possono riguardare fattispecie non previste dalla legge e/o dal CCNL, come i permessi riconosciuti per visite mediche o sedute psicologiche personali o, ancora, per accompagnare i propri familiari che effettuano esami diagnostici o visite specialistiche (Autorità del Sistema Portuale del Mar Tirreno Centro Settentrionale 29 marzo 2024, Comoli Ferrari 23 febbraio 2024, Ifoa 15 febbraio 2024, Hitachi Rail STS 22 aprile 2024, Allianz 16 gennaio 2024).

Diverse causali sono indirizzate a tutelare in via specifica i dipendenti genitori, ad esempio con permessi aggiuntivi per l'inserimento dei figli dei dipendenti presso il nido, la scuola dell'infanzia, la scuola elementare o i centri estivi (Hera 19 giugno 2024, Bluvacanze 21 ottobre 2024, Maisons du Monde 1° aprile 2024). Si segnala che in alcuni casi, invece, gli accordi riconoscono ore di permesso aggiuntive per i dipendenti che ancora non sono diventati genitori, ad esempio attraverso permessi per ricoveri e strutture per la procreazione medicalmente assistita o oppure in caso di adozioni o affido (Iperceramica 1° aprile 2024, Lamborghini 24 gennaio 2024), sottolineando in questo modo una particolare attenzione al tema della famiglia e della genitorialità. Anche nei confronti dei *caregivers* di familiari, i permessi retribuiti e non, sono molto diffusi (Cantine Riunite & Civ 26 marzo 2024, Allianz

16 gennaio 2024, BNL 12 novembre 2024, Vittoria Assicurazioni 14 luglio 2024), in alcuni casi accessibili anche a coloro che a cui si applicano anche le tutele previste dalla legge n. 104/1992 (Chiesi Farmaceutici 20 febbraio 2024). Tra le causali più innovative figurano i permessi per l'assistenza al proprio animale di affezione (Gruppo Assimoco 5 giugno 2024, Lamborghini 24 febbraio 2024, Ducati 25 giugno 2024); per la partecipazione a processi giudiziari (Alpitour 14 febbraio 2024, Lamborghini 24 febbraio 2024, Allianz 16 gennaio 2024, BPM Vita 1° ottobre 2024) o alle attività preparatorie all'iscrizione a programmi certificati per le donne vittime di violenza di genere (Nike Retail 22 maggio 2024); per il rinnovo del permesso di soggiorno (Alstom Services 18 luglio 2024); in occasione della nascita di un nipote dei dipendenti (DM 3 settembre 2024) o in occasione della laurea e del diploma dei figli (Enel 5 novembre 2024); per effettuare un trasloco (BPM Vita 1° ottobre 2024, Vittoria Assicurazioni 14 luglio 2024) o, ancora, in caso di indisposizione (Compass 19 settembre 2024) o a tutela dei dipendenti ricoverati presso strutture per la transizione di genere (Iperceramica 1° aprile 2024) (si veda il § 2.4.1).

Si segnala che alcuni accordi riconoscono un permesso retribuito aggiuntivo non monetizzabile in sostituzione di una festività cadente di domenica (Telsy 3 dicembre 2024, Olivetti 2 dicembre 2024, Trust Technologies 31 maggio 2024) oppure dei permessi aggiuntivi legati al raggiungimento di una certa anzianità aziendale (Nippon Gases 30 ottobre 2024).

Ulteriori casistiche possono riguardare invece il riconoscimento di condizioni di miglior favore rispetto a quelle fattispecie legislative, come i permessi a cui accedono i dipendenti in caso di malattia dei figli (SKF Industrie 28 maggio 2024, Feralpi Siderurgica 23 luglio 2024, Ducati 27 giugno 2024, Una Hotels 29 ottobre 2024, Roadhouse 15 novembre 2024, Manpower 10 giugno 2024, Stroili Oro 8 marzo 2024); in caso di lutto o grave infermità di un parente o affine fino al 2° grado (Gruppo Bancario Igea Banca 29 ottobre 2024, Renault Italia 19 giugno 2024, Lamborghini 24

febbraio 2024, Cassa Centrale Banca 25 marzo 2024); per motivi di studio (Volksbank 27 maggio 2024, Telespazio ed e-GEOS 21 marzo 2024, Gruppo Bancario Igea Banca 29 ottobre 2024) o per i dipendenti che svolgono attività di volontariato (Compass 19 settembre 2024, Lavazza 14 giugno 2024, Chiesi Farmaceutici 20 febbraio 2024). Si segnala, inoltre, che permessi aggiuntivi possono essere riconosciuti anche ai lavoratori di quelle aziende che hanno ammesso la possibilità di convertire una parte del premio di risultato in “tempo libero”, così da soddisfare ancor di più le necessità di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti (SKF Industrie 28 maggio 2024, Banco BPM 19 dicembre 2024, Unicredit 15 febbraio 2024) (per un approfondimento si veda § 2.3.1).

Un modo per accedere a più ore di permesso retribuito per coloro che sono in situazioni personali o familiari particolarmente fragili è garantito dal meccanismo della banca ore solidale, presente in circa un quarto degli accordi aziendali contenenti almeno una misura di welfare (19%). Con riferimento a questo istituto, gli accordi generalmente contengono le linee guida che definiscono il funzionamento della banca (beneficiari, procedura di donazione e di richiesta, limiti delle ore richiedibili ecc.) e in alcuni casi si conviene una donazione da parte dell’azienda di una quantità di ore pari a quelle donate dai dipendenti (Roadhouse 15 novembre 2024, Nestlé 7 maggio 2024).

Rispetto alla causale prevista dalla legge (articolo 24, decreto legislativo n. 151/2015), nella gran parte dei casi gli accordi prevedono una estensione dei beneficiari, allargando così la possibilità di accesso al bacino di ore aggiuntivo non solo ai dipendenti con figli che necessitano di cure (Hitachi Rail STS 22 aprile 2024) ma anche, ad esempio, alle vittime di violenza di genere (Maxion Wheels 7 ottobre 2024); ai *caregivers* di familiari o affini (Allianz 20 gennaio 2024, Tampieri 1° agosto 2024); ai dipendenti che hanno terminato il periodo di comporto (Roadhouse 15 novembre 2024) o semplicemente per motivi di salute (Pedon 29 febbraio 2024);

ai dipendenti che hanno subito infortuni o danni in caso di calamità naturali (Hitachi Rail STS 22 aprile 2024, Intesa Sanpaolo 29 ottobre 2024) o, più in generale, per situazioni individuali di grave necessità e bisogno (Comoli Ferrari 23 febbraio 2024, Centrale del latte 21 giugno 2024, Manpower 10 giugno 2024). Interessante, sotto questo aspetto, è quanto previsto dall'accordo Intesa Sanpaolo (29 ottobre 2024) dove è stato previsto un incremento delle ore a carico aziendale che confluiscono nella banca del tempo e destinate ai soli dipendenti colpiti dall'alluvione dell'Emilia-Romagna e delle Marche, aggiuntive rispetto a quelle che sarebbero state donate per lo stesso motivo dai dipendenti e che, in ogni caso, sarebbero state raddoppiate dall'azienda.

#### ***Manpower – 10 giugno 2024***

*Nell'accordo integrativo aziendale di Manpower la banca ore solidale figura tra le azioni positive di "welfare aziendale e conciliazione tempi di vita e di lavoro" volte a promuovere un'organizzazione del lavoro che favorisca un aumento del benessere, della salute e della stabilità personale "che si trovano anche nell'unità del nucleo familiare". Particolarmente interessante è l'utilizzo di un linguaggio inclusivo nella declinazione dei diversi istituti. Rispetto alla banca ore, si stabilisce che essa è istituita "favore di tutti/ e i/ le dipendenti\* che, per far fronte a gravi e documentate situazioni familiari, abbiano necessità di permessi e/o ferie aggiuntive rispetto a quelle di origine legale/ contrattuale". Per quanto concerne il suo funzionamento, le parti stabiliscono che essa è alimentata "dai/ lle dipendenti\*" in forma anonima attraverso la cessione volontaria e a titolo gratuito "di una giornata di ferie dell'anno di competenza che ecceda il limite di legge (allo stato 4 settimane) [e di] un numero di ore di ex-festività". Allo stesso tempo, l'azienda si impegna a contribuire "con il conferimento di un numero di giornate pari a quelle cedute dai/ lle dipendenti\*". I beneficiari sono individuati in coloro che, attraverso formale richiesta, hanno necessità legate a "una grave situazione familiare" comprovata da documentazione idonea oppure che abbiano usufruito dell'intero monte ferie e permessi spettanti. La valutazione delle esigenze alla base della richiesta e l'accesso del/ la dipendente\* alla banca ore solidale è rimessa alla valutazione di una commissione paritetica, tenendo conto dell'ordine "cronologico di presentazione della richiesta e limitatamente alla disponibilità dei giorni di ferie e/o permessi presenti in banca delle ore e comunque entro 10 giorni dalla data di presentazione della richiesta".*

### ***2.5.3. Fasce orarie di flessibilità***

In termini di diffusione, poi, seguono le misure indirizzate a rendere più flessibile l'orario di lavoro giornaliero (16%), attraverso la previsione di fasce di flessibilità in ingresso (Feralpi Siderurgica 23 luglio 2024, Ducati 25 giugno 2024), della pausa pranzo (Iren 23 luglio 2024) o in uscita (Guizza 18 aprile 2024, Compass 19 settembre 2024). La flessibilità dell'orario può essere altresì realizzata mediante una personalizzazione dell'orario settimanale (Alpitour 14 febbraio 2024) o una flessibilizzazione differenziata rispetto ai diversi reparti dell'azienda (Giorgio Armani Operations 28 novembre 2024) (per un approfondimento si veda § 2.2).

### ***2.5.4. Part-time conciliativo***

Una diffusione pressoché simile (14%) si registra con riferimento alle disposizioni che riguardano particolari condizioni poste alla trasformazione del rapporto da tempo pieno a tempo parziale con finalità conciliativa (Pressofusioni Sebine 15 luglio 2024). Per quanto attiene a categoria di misure, gli accordi sovente stabiliscono dei criteri di priorità nell'accettazione delle richieste (Giorgio Armani Operations 28 novembre 2024), anche attraverso dei meccanismi che assegnano un punteggio differenziato in base alla causale (BPM Vita 1° ottobre 2024). Generalmente, la priorità nell'accoglimento delle domande di trasformazione temporanea del rapporto di lavoro da full time a part-time è assegnata ai lavoratori con figli minori e/o con disabilità (Manpower 10 giugno 2024, Alpitour 14 febbraio 2024, DM Drogherie Markt 3 agosto 2024, Telespazio ed e-GEOS 21 marzo 2024), alle vittime di violenza di genere (Comoli Ferrari 23 febbraio 2024, DM Drogherie Markt 3 agosto 2024), ai dipendenti con particolari condizioni di salute (Pressofusioni Sebine 15 luglio 2024) e ai *caregivers* (BPM Vita 1° ottobre 2024). In alcuni casi, comunque, gli accordi aziendali intervengono riconoscendo condizioni migliorative rispetto

alla disciplina stabilita nel CCNL applicato, come nel caso dell'accordo Comoli Ferrari (23 febbraio 2024) dove le parti hanno stabilito, in relazione al "part-time *post* maternità" riconosciuto dal CCNL terziario, distribuzione e servizi (codice Cnel H011), l'accettazione del massimo il 5% (in luogo al 3% previsto dal CCNL) delle richieste provenienti sia da padri che dalle madri al termine del congedo di maternità e fino al 3° anno di vita del figlio.

### ***2.5.5. Congedi e aspettative non retribuite***

I congedi e le aspettative non retribuite sono le fattispecie sospensive dal lavoro meno diffuse (rispettivamente 13% e 8%). A differenza di quanto registrato con riferimento ai permessi, per quanto riguarda congedi e aspettative gli accordi aziendali intervengono quasi sempre richiamando le causali previste dalla legge o dal CCNL applicato, attraverso il riconoscimento di misure di miglior favore che possono attenersi all'estensione del periodo di tempo oggetto del congedo o del campo di applicazione fino al riconoscimento di un'integrazione economica.

Per quanto attiene ai congedi, le misure di più diffuse riguardano l'estensione temporale del congedo di paternità (Enel 5 novembre 2024, Lavazza 14 giugno 2024, Bluvacanze 21 ottobre 2024, Renault Italia 19 giugno 2024, Alstom Services 18 luglio 2024) e del congedo per le vittime di violenza di genere (BPM 10 ottobre 2024, Renault Italia 19 giugno 2024, Airliquide 6 maggio 2024, Telespazio ed e-GEOS 21 marzo 2024, Comoli Ferrari 23 febbraio 2024, Alpitour 14 febbraio 2024). Particolarmente interessante, in ottica di pari opportunità (§ 2.4.1), è quanto previsto nell'accordo Stroili Oro (8 marzo 2024), dove le parti hanno riconosciuto un mese di congedo per anche per i lavoratori che, a prescindere dal sesso, siano oggetto di atti persecutori (c.d. *stalking*) o maltrattamenti familiari, allegando una documentazione che certifica la sussistenza del motivo del congedo (copia della querela ovvero certificazione dell'avvio del procedimento penale).

L'accordo del Gruppo Assimoco (5 giugno 2024), invece, riconosce un mestruale per le lavoratrici che soffrono di dismenorrea.

***Gruppo Assimoco – 6 giugno 2024***

*Nell'accordo integrativo aziendale, le parti istituiscono il c.d. congedo mestruale, che spetta alla "donna lavoratrice che soffre di dismenorrea, in forma tale da impedire l'assolvimento delle ordinarie mansioni lavorative giornaliere, anche tenendo in considerazione della possibilità di lavorare da remoto". Nel dettaglio, le beneficiarie hanno diritto di usufruire fino a tre giorni al mese del congedo mestruale e, durante il periodo di astensione, "sono dovute una contribuzione piena e un'indennità pari al 100% della retribuzione giornaliera". In ogni caso, per poter accedere alla fattispecie sospensiva, la lavoratrice deve presentare all'ufficio preposto la certificazione medica specialistica, da rinnovare entro il 31 dicembre di ogni anno e consegnata entro il successivo 30 gennaio.*

In diversi accordi aziendali è invece prevista l'integrazione economica del congedo di maternità (Ifoa 15 febbraio 2024, Gruppo Assimoco 5 giugno 2024) e del congedo parentale (Renault Italia 19 giugno 2024, Gruppo Assimoco 5 giugno 2024, Enel 5 novembre 2024, SKF Industrie 28 maggio 2024), oltre alla possibilità di fruire del periodo di congedo in maniera flessibile (Ifoa 15 febbraio 2024, Allianz 16 gennaio 2024). Tra le misure più innovative riconosciute ai dipendenti genitori si segnala il "congedo di genitorialità" previsto dall'accordo Chiesi Farmaceutici (20 febbraio 2024), pari a 12 settimane retribuite al 100% a carico azienda, riconosciuto al dipendente genitore «a prescindere dal genere, dallo stato coniugale e dall'orientamento sessuale» a integrazione del congedo di paternità.

Per quanto concerne invece le aspettative non retribuite, queste ultime sono generalmente riconosciute ai dipendenti genitori (Volksbank 27 maggio 2024, Comoli Ferrari 23 febbraio 2024, DM Drogherie Markt 3 agosto 2024), a coloro che intraprendono un percorso di adozione internazionale (Compass 19 settembre 2024, Alpitour 14 febbraio 2024), ai lavoratori e alle lavoratrici



che terminano il periodo di comporta (Una Hotels 29 ottobre 2024, Roadhouse 15 novembre 24, Bluvacanze 21 ottobre 2024, DM Drogherie Markt 3 agosto 2024), alle vittime di violenza di genere (BPM 10 ottobre 2024, Alpitour 14 febbraio 2024, Stroili Oro 8 marzo 2024, Ifoa 15 febbraio 2024) e ai dipendenti per motivi familiari (Banca del Fucino 29 ottobre 2024). Tra le buone pratiche in tema di aspettative non retribuite si segnala a titolo esemplificativo quanto previsto nell'accordo Stroili Oro (8 marzo 2024), dove le parti riconoscono un'aspettativa non retribuita per i dipendenti con figli e che per motivi personali si trovino in difficoltà a riprendere il lavoro, per un periodo di 12 mesi complessivi, frazionabili in massimo 2 periodi, e da fruire entro il secondo anno di età del figlio (salvo per i casi di adozione per i quali non si applica il limite di età). Un ulteriore esempio è fornito dall'accordo Volksbank (27 maggio 2024), in forza del quale ai dipendenti con almeno 10 anni di anzianità è data facoltà di accedere a un periodo di aspettativa generica pari a 1 mese per ogni anno di servizio prestato e per una sola volta nel corso del rapporto, da chiedere con un preavviso di almeno 12 mesi. Infine, per i dipendenti che hanno subito maltrattamenti o che sono stati vittime di atti persecutori, l'accordo Iperceramica (1° aprile 2024) riconosce un'aspettativa non retribuita pari a 6 mesi, a prescindere dal sesso del richiedente (si veda § 2.4.1).

### ***2.5.6. Anticipo del TFR***

Tra le misure di welfare occupazionale con finalità conciliativa (nonché di supporto economico dei dipendenti) figurano le previsioni di miglior favore in materia di anticipo del TFR rispetto a questo previsto dall'articolo 2120 c.c., le quali possono essere oggetto di specifica regolamentazione a livello aziendale (8%). Si tratta di una prospettiva che viene confermata anche dalla lettura dei testi contrattuali come segnalato, a titolo esemplificativo, dall'accordo DM Drogherie Markt (3 settembre 2024) dove la

disciplina dell'anticipo del TFR è inserita dalle parti sottoscriventi nella sezione "welfare".

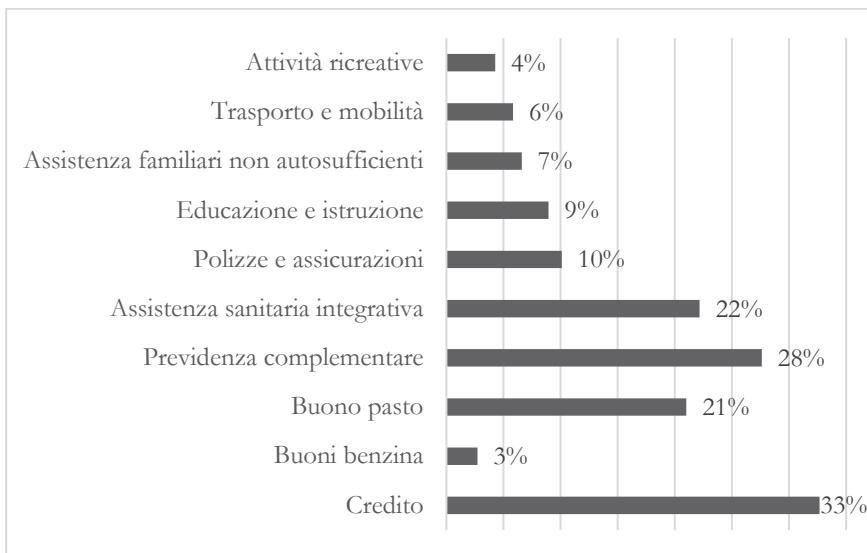
In generale, gli accordi aziendali, in materia di anticipo del TFR, intervengono riducendo l'anzianità aziendale richiesta per la presentazione della richiesta rispetto agli 8 anni stabiliti dalla legge (Roadhouse 15 novembre 2024, Alpitour 14 febbraio 2024), rimodulando la percentuale di anticipo richiedibile in funzione delle varie anzianità aziendali (Manpower 10 giugno 2024) e integrando le motivazioni che giustificano la richiesta di anticipo. Rispetto alle causali che giustificano la richiesta, gli accordi aziendali fanno riferimento alla necessità di integrazione delle spese dei dipendenti per diverse motivazioni, quali: separazione, preadozione, danneggiamento della propria abitazione per calamità naturali, matrimonio (anche dei figli), ristrutturazione della prima casa di abitazione (anche se la titolarità è in capo al soggetto convivente), spese funebri dei familiari, spese sanitarie dei parenti di 1° grado o spese legate alle attività di studio dei dipendenti e/o dei loro figli, estinzione del mutuo, casistiche di carattere personale documentate da valutare a livello aziendale, acquisto dell'autovettura o riparazione della stessa, sostegno alle vittime di violenza di genere legate alla loro ricollocazione geografica o per le persone interessate a una transizione di genere (per un approfondimento § 2.4.1) (Iperceramica 1° aprile 2024, Maisons du Monde 1° aprile 2024, Roadhouse 15 novembre 2024, Cantine Riunite & Civ del 26 marzo 2024, Giorgio Armani Operations 28 novembre 2024, Mapfre Asistencia 26 novembre 2024, Una Hotels 29 ottobre 2024). Per le vittime di violenza di genere, l'accordo Stroili Oro (8 marzo 2024) ammette la possibilità di derogare al requisito dei 3 anni di anzianità richiesti nella disciplina aziendale. In taluni casi, gli accordi possono ammettere l'anticipo del TFR anche senza motivazioni (Chiesi Farmaceutici 20 febbraio 2024) oppure anche la possibilità di richiederlo più di una volta nel corso del rapporto di lavoro (Ifoa 15 febbraio 2024, Renault Italia 19 giugno 2024).

***Stroili Oro – 8 marzo 2024***

*L'accordo prevede ulteriori causali per la richiesta di anticipo del TFR in aggiunta alla casistica espressamente prevista dalla legge. Tra queste, figurano: spese sostenute per cure mediche ed odontoiatriche per il dipendente e/o i componenti il proprio nucleo familiare per importi superiori a 500 euro; spese funerarie sostenute per decesso di propri familiari, entro il 2° grado di parentela, non inferiori a 1.000 euro; spese di studio (a titolo esemplificativo: corsi di laurea presso università fuori sede, master, corsi di specializzazione post diploma e post-laurea); riscatto o ricongiunzione di pregressi periodi non coperti da contribuzione previdenziale. In ogni caso, hanno titolo a chiedere l'anticipazione i dipendenti che abbiano maturato almeno 3 anni di anzianità (e le richieste possono essere soddisfatte annualmente entro il limite del 20% degli aventi diritto (in luogo del 10% previsto dalla legge) e, comunque, nel limite dell'8% del numero totale dei dipendenti in servizio presso la Società computati alla data del primo gennaio di ogni anno (in luogo del 4% previsto dalla legge). La misura massima dell'anticipazione è stabilita in ragione del 90% (in deroga del 70% previsto dalla normativa) del TFR maturato e disponibile al mese precedente la domanda.*

Passando invece alle misure di welfare aziendale e rintracciabili nella disciplina *ex* articolo 51, commi 2 e 3, del TUIR, sono diverse le soluzioni individuate dalle parti sottoscriventi gli accordi aziendali come utili a sostenere i dipendenti nella ricerca di un equilibrio tra tempi e responsabilità personali, familiari e professionali, nonché per favorire l'adozione di politiche volte a garantire una maggiore sostenibilità sociale e ambientale del lavoro (si rinvia al § 2.7). Complessivamente, sul totale degli accordi analizzati e contenenti almeno una misura di welfare occupazionale, il 74% contiene almeno una misura di welfare aziendale.

**Grafico 23.** Diffusione delle misure di welfare aziendale ex articolo 51, commi 2 e 3, TUIR (% sul totale degli accordi contenenti almeno una misura di welfare occupazionale)



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

### 2.5.7. *Credito welfare*

In termini percentuali, la soluzione più diffusa per riconoscere strumenti di welfare è il c.d. “credito” ovvero una somma riconosciuta ai dipendenti e da spendere attraverso una piattaforma online in beni e servizi di welfare (33%). Tale diffusione potrebbe essere anche favorita dal dall’aumento temporaneo per il 2024 della soglia ordinaria prevista all’articolo 51, comma 3, TUIR (258,23 euro) pari a 1.000 euro (2.000 se i dipendenti hanno figli a carico) e che rappresenta il limite per l’applicazione del regime fiscal-contributivo agevolato riconosciuto per l’erogazione di *fringe benefits*.

In ogni caso, dalla lettura dei testi contrattuali, emerge la diffusione di diverse soluzioni per erogare beni e strumenti di welfare

attraverso un credito. Ad esempio, quest'ultimo può essere riconosciuto a tutti i lavoratori in forza in un dato arco temporale o solo a categorie di lavoratori in possesso di specifiche caratteristiche individuate a livello aziendale – come l'anzianità (Una Hotels 29 ottobre 2024) – o per specifiche categorie di dipendenti (Brist Axle 25 marzo 2024), come quelli con figli (Agenzia delle Entrate 2 ottobre 2024, Axa 17 luglio 2024). Sotto questo aspetto, ad esempio, l'accordo Ita Airways (4 luglio 2024) riconosce un credito welfare per il 2024 al solo personale di terra; l'accordo Iren (8 luglio 2024) eroga un credito welfare a coloro che presentano un residuo di ferie al termine dell'anno di calendario inferiore o pari a 4 giorni. Sovente è previsto il riproporzionamento dell'ammontare per i lavoratori part-time (Engie 10 maggio 2024). Il credito welfare può essere riconosciuto *una tantum* (Una Hotels 29 ottobre 2024, Cori Engineering 4 aprile 2024, BPER 13 luglio 2024) oppure annualmente per il periodo di vigenza dell'accordo aziendale (Hera 19 giugno 2024), anche attraverso una crescita degli importi tra i diversi anni (Alstom Services 18 luglio 2024, Hitachi Rail STS 22 aprile 2024). Si segnala, inoltre, che gli importi del credito welfare possono essere differenziati in base alla categoria legale di inquadramento dei dipendenti (Renault Italia 19 giugno 2024). Dalla lettura degli accordi sottoscritti nel 2024, si segnala la presenza di casi in cui il riconoscimento di un credito welfare straordinario in occasione della nascita di un figlio dei dipendenti (GPI 1° settembre 2024, Gruppo Assimoco 5 giugno 2024), del raggiungimento di un certo livello di anzianità aziendale (Ifoa 15 febbraio 2024, Banca Sella 28 gennaio 2024).

In diversi casi, inoltre, un credito welfare aggiuntivo è riconosciuto a coloro che convertono in tutto o in parte il premio di risultato e il cui ammontare complessivo varia in base a quanto stabilito dalle parti (Iren 8 luglio 2024) (si veda § 2.4.1). Quanto alla destinazione del credito, sovente le parti richiamano in via specifica le categorie di welfare attraverso le quali è possibile spenderlo (Linde Gas 30 maggio 2024, Una Hotels 29 ottobre 2024, Banca d'Italia 13 marzo 2024), oppure, rinviando generalmente la

conversione in buoni (Trafilerie Carlo Gnutti 5 dicembre 2024) o il rimborso di mutui, affitto o utenze domestiche (Site 13 giugno 2024). In alcuni accordi, oltre a descrivere le tempistiche relative alla messa a disposizione del credito, le parti specificano anche la destinazione di eventuali residui non utilizzati dai beneficiari, come il fondo di previdenza complementare (Engie 10 maggio 2024) o il fondo di assistenza sanitaria integrativa (Banco BPM 19 dicembre 2024).

#### ***Volksbank – 25 maggio 2024***

*L'accordo Volksbank riconosce diverse tipologie di credito welfare per i dipendenti. Nello specifico, per i dipendenti con figli a carico e/o familiare portatore di handicap, sono erogati due crediti: il primo, pari a 500 euro ogni anno, per ogni figlio fino ai 21 anni compiuti (se fiscalmente a carico, fino ai 26 anni compiuti) e il secondo, pari a 600 euro ogni anno, per ogni figlio e/o familiare portatore di handicap o bisognoso di cura/assistenza senza limite di età. Inoltre, per i lavoratori neoassunti, viene erogato al termine del periodo di prova un credito una tantum di 150 euro per il solo personale assunto con inquadramento uguale o inferiore alla terza area professionale, 1° livello retributivo e previa pattuizione all'atto di assunzione.*

### ***2.5.8. Previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa***

La previdenza complementare e l'assistenza sanitaria integrativa, che rappresentano oggi a tutti gli effetti dei veri e propri diritti contrattuali dei lavoratori e delle lavoratrici in molti settori, sono contenute nel 28% e nel 22% degli accordi contenenti almeno una misura di welfare occupazionale.

In materia di previdenza complementare, le misure più diffuse concernono l'aumento della contribuzione a carico azienda da versare al fondo pensione a cui aderisce il dipendente (Una Hotels 29 ottobre 2024, Solid 24 maggio 2024, Holcim Italia 29 febbraio 2024, Pedon 29 marzo 2024, Banca Sella 28 ottobre 2024), in

taluni casi definito in via crescente per ogni anno nell'arco temporale di vigenza dell'accordo aziendale (Renault Italia 19 giugno 2024, Zurich Italia 6 novembre 2024) o mediante un contributo extra (Cementirosi 6 giugno 2024).

***Banca Sella – 28 ottobre 2024***

*In materia di previdenza complementare, l'accordo integrativo interviene modificando quanto previsto da precedenti intese, stabilendo un aumento, a partire dal 1° gennaio 2025, del contributo a carico azienda pari al 2,8% della retribuzione annua lorda ai fini del calcolo del trattamento di fine rapporto, al netto delle voci di retribuzione variabile, a condizione che il/la dipendente versi una percentuale minima del 2,4% in termini di contribuzione volontaria e a condizione che versi al fondo individuato dalle parti. Se, invece, la percentuale di contribuzione da parte del personale è inferiore, fino al minimo del 1%, l'azienda "verserà la medesima percentuale versata dal/la dipendente".*

Il tema della previdenza integrativa emerge anche con riferimento alla welfarizzazione del premio di risultato, visto che l'aumento della quota optata in welfare può essere maggiore se la destinazione è la previdenza integrativa (Liquigas 4 settembre 2024, Servizi Italia 8 maggio 2024, Servizi Ospedalieri 29 maggio 2024) nonché rispetto alla gestione dei residui dei crediti welfare non utilizzati nel periodo stabilito dalle parti (Feralpi Siderurgica 23 luglio 2024). Si segnalano inoltre alcuni casi particolari: il primo è rappresentato dall'accordo Eni (21 marzo 2024), il quale ha previsto l'erogazione di un contributo aggiuntivo al fondo pensione per i lavoratori iscritti in distacco presso il Regno Unito «pari alla differenza tra la contribuzione pensionistica a carico dell'azienda distaccante in base al sistema della previdenza obbligatoria nel Regno Unito e la contribuzione pensionistica di cui la medesima azienda si sarebbe fatta carico qualora avesse dovuto continuare a versare al sistema della previdenza obbligatoria in Italia». Il secondo, invece, è delineato dall'accordo Enel (5 novembre 2024), dove le parti hanno previsto che, se i dipendenti iscrivono a

Fopen i figli fiscalmente a carico entro i primi 3 anni di vita, l'azienda si impegna a versare in forma *una tantum* sulla posizione di ciascun figlio, un importo pari a 200 euro. Un ulteriore esempio particolare è rappresentato dall'accordo Nippon Gases (30 ottobre 2024) dove le parti hanno previsto per neoassunti con RAL inferiore a 25.500 euro annuali tre quote di contribuzione *una tantum* aggiuntive a quella ordinaria di 300 euro cadauna, versate nei mesi di dicembre nel triennio 2024-2026 al fondo Fonchim.

Le misure nell'ambito dell'assistenza sanitaria integrativa spaziano dalla contribuzione a carico dell'azienda nei confronti dei dipendenti iscritti ai fondi sanitari (Elior-Clean Service 13 novembre 2024) – a prevedendo in alcuni casi e sempre a carico dell'azienda, il versamento del contributo annuale dovuto dal lavoratore per la sua iscrizione (Nippon Gases 30 ottobre 2024, Linde Gas 30 maggio 2024) – fino all'introduzione di iniziative specifiche in ambito salute come *check-up* periodici specifici o *screening* preventivi da realizzare anche in convenzione (Saipem 13 febbraio 2024, Autorità del Sistema Portuale del Mar Tirreno Centro Settentrionale 29 marzo 2024, Feralpi Siderurgica 23 luglio 2024) (si veda anche § 2.6).

Come si registra per la previdenza complementare, alcuni accordi prevedono il versamento dei residui del credito welfare non utilizzati dai lavoratori anche con riferimento ai fondi sanitari (Feralpi Siderurgica 23 luglio 2024) o l'aumento della quota di premio di risultato destinata alla welfarizzazione se versata all'assistenza sanitaria integrativa (Liquigas 4 settembre 2024). Tra gli accordi analizzati, inoltre, vi sono diversi casi in cui le parti sanciscono l'adesione a un piano o pacchetto sanitario superiore, con l'obiettivo di riconoscere più prestazioni ai dipendenti (Lamborghini 24 gennaio 2024, Cementirosi 6 giugno 2024) oppure mettendo a disposizione dei fondi per il rimborso delle spese sanitarie del personale e dei loro familiari a carico (Vittoria Assicurazioni 14 luglio 2024).



Sempre a tutela e promozione della salute dei dipendenti si segnala l'attivazione di diversi servizi, come quelli di telemedicina (Airliquide 6 maggio 2024) oppure percorsi nutrizionali o di consulenza per un supporto dei lavoratori con difficoltà personali o professionali, attraverso la gratuità del primo appuntamento e tariffe agevolate per i successivi (Pedon 29 marzo 2024). Diversi accordi richiamano a convenzioni o scontistiche per l'accesso a servizi erogati attraverso strutture sia private che pubbliche (Pedon 29 marzo 2024). Si registra inoltre una sostenuta diffusione di servizi destinati a supportare i dipendenti da un punto di vista psicologico, attraverso sportelli, servizi online/in presenza con professionisti del settore con l'obiettivo di sostenerli sia nei percorsi di crescita personale che professionale (Saipem 13 febbraio 2024, Hera 19 giugno 2024, Carbofer Tecnologie 3 dicembre 2024, Feralpi Siderurgica 23 luglio 2024) oppure il rinvio all'attivazione di un servizio di supporto psicologico (Ducati 25 giugno 2024) (si veda anche § 2.6).

Solitamente, con riferimento alla contribuzione a carico dell'azienda per l'iscrizione ai fondi sanitari, gli accordi prevedono a carico di quest'ultima una quota sostanzialmente legata all'iscrizione del lavoratore (*supra*), lasciando a capo di quest'ultimo il pagamento di un'eventuale estensione ai propri familiari (Elior-Clean Service 13 novembre 2024). Tuttavia non mancano casi in cui l'azienda integra il contributo dovuto anche per quest'ultimi (Banca Popolare di Sondrio 19 luglio 2024), come previsto nell'accordo dell'Agenzia delle Entrate (17 gennaio 2024) attraverso il riconoscimento di una polizza assicurativa sanitaria di 1.500 euro, ricomprendente il nucleo familiare a carico del dipendenti (convivente/coniuge e figli a carico fino a 26 anni di età), facendo salva però la possibilità per il dipendente di estendere ai figli a proprio carico al superamento dell'età limite fissata.

### **2.5.9. Buono pasto**

Circa un quarto degli accordi prevede il riconoscimento del buono pasto (21%) (Terna**Errore. Il segnalibro non è definito.** 3 ottobre 2024) anche con la previsione di un aumento dell'importo progressivo negli anni (Linde Gas 30 maggio 2024, Telespazio ed e-GEOS 21 marzo 2024, Allianz 16 gennaio 2024). Quanto ai beneficiari, gli accordi possono prevedere dei buoni pasto differenziati per categorie di lavoratori o in base all'orario di lavoro svolto (Guizza 18 aprile 2024, Telespazio ed e-GEOS 21 marzo 2024, Banca del Fucino 29 ottobre 2024) o alla sede di lavoro (Allianz 16 gennaio 2024). L'accordo Cementirosi (6 giugno 2024), ad esempio, riconosce un buono pasto anche ai lavoratori turnisti mentre l'accordo Guizza (18 aprile 2024), in direzione opposta, prevede l'erogazione a partire dal 1° gennaio 2026 di un buono pasto di importo uguale per tutti i dipendenti. Sussistono delle differenze rispetto all'erogazione del buono pasto tra i lavoratori che svolgono la prestazione in presenza o da remoto, visto che in alcuni casi è riconosciuto solo per le giornate di lavoro in presenza (Airliquide 6 maggio 2024, GPI 1° settembre 2024) mentre in altri anche per i dipendenti in *smart working* (Elior-Clean Service 30 aprile 2024, Ifoa 15 febbraio 2024), anche se talvolta d'importo differenziato (Novomatic 21 maggio 2024, Banca del Fucino 29 ottobre 2024).

### **2.5.10. Polizze e assicurazioni**

Tra le categorie di prestazioni di welfare meno diffuse, figurano i contributi erogati per la stipulazione di polizze e assicurazioni (10%), quelli corrisposti a sostegno dell'educazione e istruzione dei figli e/o dei dipendenti (9%) e a coloro che hanno un familiare non autosufficiente (7%); i contributi a titolo di rimborso e/o copertura parziale delle spese legate alla mobilità dei dipendenti

(6%), i contributi per attività ricreative (4%) e i buoni benzina (3%).

Quanto alle polizze e alle assicurazioni (10%), tra le più diffuse figurano quelle a copertura dei rischi extraprofessionali e professionali (Banca del Fucino 29 ottobre 2024), da cui derivi un'invalidità permanente o il decesso del dipendente (Renault Italia 19 giugno 2024, BPM Vita 1° ottobre 2024, Iccrea 19 aprile 2024). Si registra tuttavia la diffusione di ulteriori tipologie, tra le quali le polizze a copertura in caso di danno per infortunio derivante da eventi criminosi (Banca del Fucino 29 ottobre 2024); la polizza vita in caso di decesso del dipendente per sostenere la famiglia mediante il riconoscimento di una somma di denaro (Renault Italia 19 giugno 2024) nonché la polizza *Long Term Care* per garantire, in caso di perdita dell'autosufficienza in costanza di rapporto, un importo a titolo *una tantum* e una rendita vitalizia mensile di importo costante (Hitachi Rail STS 22 aprile 2024).

### ***2.5.11. Sostegno all'istruzione e alla cura dei familiari***

Sempre a sostegno dei dipendenti e delle loro famiglie, sono diverse le soluzioni previste dagli accordi aziendali volte a integrare le spese legate alle attività di cura nei confronti dei familiari e all'istruzione ed educazione dei figli e/o dei lavoratori studenti. Sotto quest'ultimo aspetto, si segnala, tra le misure, l'erogazione di bonus a copertura delle spese delle rette pagate per l'iscrizione dei figli all'asilo nido, alla scuola materna o presso centri estivi, utilizzabili anche per rimborsare, anche parzialmente, le spese per i servizi di doposcuola, *baby-sitting*, l'acquisto dei testi scolastici e gli abbonamenti per il trasporto scolastico, nonché le convenzioni stipulate per asili nido o l'organizzazione di campus aziendali per i figli dei dipendenti (Pedon 29 marzo 2024, SKF Industrie 28 maggio 2024, Axa 17 luglio 2024). Gli importi erogati possono essere differenziati anche per anno e per figlio (A2A 11 marzo 2024, Banca d'Italia 13 marzo 2024).

Non mancano inoltre accordi che prevedono l'erogazione di borse di studio per i dipendenti (Allianz 16 febbraio 2024, Axa 17 luglio 2024) e/o per i loro figli (SKF Industrie 28 maggio 2024), il cui importo può essere rimodulato in base al grado di istruzione, al titolo o all'anno (Banca del Fucino 29 ottobre 2024, BPM Vita 1° ottobre 2024, Cementirosi 6 giugno 2024).

***Cementirosi – 6 giugno 2024***

*Secondo quanto previsto dall'accordo, l'azienda bandisce l'assegnazione di borse di studio riservate ai figli di dipendenti che risultano in servizio alla data del 31 agosto di ogni anno. Per poter accedere a una delle sei tipologie di borsa di studio definite per categorie in base al titolo conseguito, i beneficiari devono aver acquisito quest'ultimo nel rispetto di specifici requisiti e termini. L'importo della borsa aumenta al crescere del grado di studio, partendo, per gli anni 2024-2025, da un minimo di 800 euro per coloro che conseguono la licenza media inferiore, fino a 2.500 euro per i figli dei dipendenti che conseguono una laurea magistrale. In ogni caso, è previsto un aumento degli importi delle borse erogate per coloro che, a partire dal 2026, acquisiscono un diploma o una laurea mentre restano invariati gli importi erogati per i figli dei dipendenti che conseguono la licenza media inferiore o la qualifica professionale statale.*

Per quanto attiene invece alle misure indirizzate a sostenere i dipendenti *caregivers*, gli accordi aziendali prevedono generalmente l'erogazione di contributi per i dipendenti con familiari con disabilità o figli disabili a carico (Banca del Fucino 29 ottobre 2024, Banca Sella 28 ottobre 2024).

In generale, comunque, queste categorie di misure possono essere previste nell'ambito di un articolato piano di welfare (Banca d'Italia 13 marzo 2024). Tra le buone pratiche rilevate in questa area figura l'accordo Bluvacanze (21 ottobre 2024) che riconosce un bonus *una tantum* di 1.000 euro ai dipendenti che si laureano o conseguono un master in materia attinente alle attività aziendali/mansioni, purché in esistenza del rapporto e non dimissionari entro i successivi 24 mesi. Su richiesta dei dipendenti, inoltre,

tale bonus può essere trasformato in buono welfare (*supra*). Inoltre, sia la disciplina relativa all'erogazione di un credito welfare che quella afferente alla welfarizzazione del premio di risultato rinvia alla possibilità di utilizzare il credito welfare anche per queste finalità (Elior-Clean Service 13 novembre 2024, Synlab 15 luglio 2024, Iccrea 8 agosto 2024, Menarini 29 febbraio 2024, Linde Gas 30 maggio 2024, Fidia 26 giugno 2024).

### ***2.5.12. Mobilità, trasporti, attività ricreative***

Quanto invece afferisce alla mobilità e al trasporto, in generale gli accordi prevedono l'erogazione di contributi parziali o rimborsi totali per l'acquisto di titolo di abbonamento per il trasporto pubblico locale, regionale o interregionale stipulati dai dipendenti per gli spostamenti casa-lavoro (Zurich Italia 6 novembre 2024, Chiesi Farmaceutici 20 febbraio 2024, Nike Retail 22 maggio 2024, BPM Vita 1° ottobre 2024). Per promuovere una mobilità sostenibile anche dal punto di vista anche ambientale, non mancano accordi che invece favoriscono il *carpooling* tra i dipendenti oppure degli abbonamenti volti a favorire l'utilizzo di servizi di *bike sharing* (Chiesi Farmaceutici 20 febbraio 2024). In senso lato, un ulteriore strumento per sostenere economicamente i dipendenti negli spostamenti casa-lavoro, un'ulteriore misura che può essere riconosciuta è il buono benzina. Le soluzioni in questo caso possono essere differenziate e vanno dall'erogazione di un bonus benzina (Marmo Idea 4.0 16 luglio 2024), anche solo per alcune categorie di dipendenti (Pedon 29 marzo 2024), fino alla possibilità di convertire il premio di risultato in buoni benzina (Menarini 20 gennaio 2024).

Infine, una categoria di prestazioni poco diffusa è quella attinente ai contributi o alle convenzioni stipulate per le attività ludico-ricreative e sportive. Diversi accordi richiamano le convenzioni presso centri sportivi (Nike Retail 22 maggio 2024, Ducati 25 giugno 2024) oppure, anche in questo caso, la possibilità di accedere

a questi servizi utilizzando il credito welfare messo a disposizione dei lavoratori (Synlab 15 luglio 2024).

### ***2.5.13. Diversity, equity & inclusion***

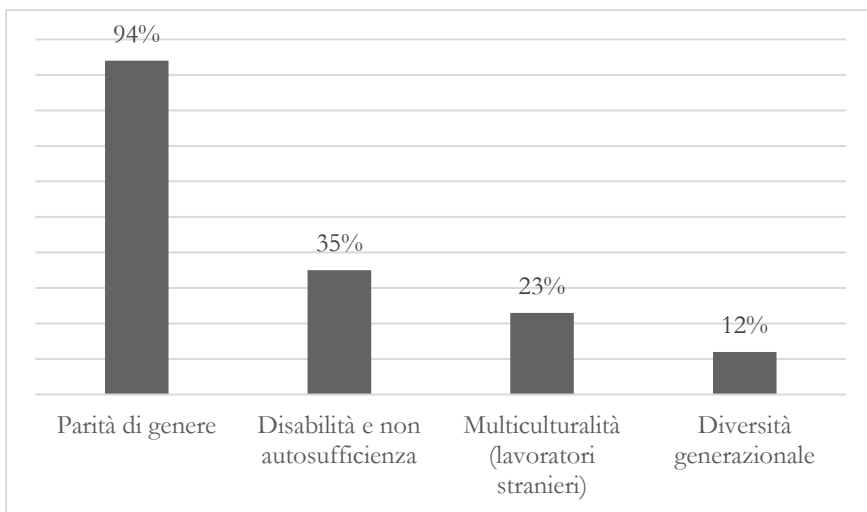
Il 13% degli accordi contiene almeno una misura riconducibile all'ampio ambito della *diversity, equity & inclusion* (DEI). Sul totale degli accordi analizzati si tratta di una quota ancora residuale e circoscritta ad alcuni settori economici. Infatti, accordi che contengono misure di questo tipo appartengono al settore del turismo e dei pubblici esercizi, gas e acqua, trasporti, multiservizi, telecomunicazioni, terziario, distribuzione e servizi, metalmeccanico, elettrico, credito e assicurazioni, alimentare, cooperazione alimentare, chimico-farmaceutico e cemento. È utile notare come, sulla totalità degli accordi analizzati soltanto il 4,3% utilizzi esplicitamente il concetto di *diversity, equity & inclusion* per fare riferimento alle misure e azioni che rientrano in questa ampia macrocategoria. Diversamente, la maggior parte degli accordi denomina questo tipo di misure con la generica etichetta “pari opportunità” o “parità di genere”. Seppure si tratti di una questione meramente linguistica e nominale è utile chiarire questo aspetto in quanto da una analisi per parole chiave non sarebbe stato possibile intercettare tutte le misure DEI realmente presenti negli accordi.

Oltre alla questione linguistica, occorre prestare attenzione anche alla ubicazione dei riferimenti alla DEI all'interno degli accordi, in quanto si è notato che gli accordi inseriscono tali indicazioni in sezioni e articoli differenti. Ci sono infatti accordi che annoverano queste misure in una sezione ad hoc dedicata all'equità e inclusione (Hera 19 giugno 2024), mentre altri le includono in articoli denominati “molestie e violenze di genere (pari opportunità)” (Una Hotels 29 ottobre 2024). In altri invece, sono presenti sezioni più ampie dedicate ad “azioni specifiche inerenti alla tutela della persona, della famiglia e della genitorialità” (Ifoa 15 febbraio

2024). Diversamente, altri accordi distribuiscono i temi della DEI in una pluralità di articoli e sezioni (Ducati 25 giugno 2024).

Negli accordi che riportano almeno una misura riconducibile alla *diversity, equity & inclusion* sono presenti strumenti e politiche afferenti a quattro principali ambiti: genere, disabilità, multiculturalità e invecchiamento attivo. Precisato che in più accordi è stato possibile rilevare misure appartenenti a più di uno di questi ambiti (Lamborghini 24 gennaio 2024, BPM 29 febbraio 2024, Chiesi Farmaceutici 20 febbraio 2024, Nike Retail 22 maggio 2024, SKF Industrie 28 maggio 2024), tra tali accordi, il 94% contiene misure per la parità di genere, il 35% misure destinate a persone con disabilità e/o non autosufficienti, il 23% degli accordi include misure rivolte ai dipendenti stranieri, mentre una percentuale residuale (12%) contiene misure che valorizzano la diversità generazionale.

**Grafico 24.** Dettaglio sulle misure della *diversity, equity & inclusion* (% sugli accordi 2024 che contengono almeno una misura al riguardo)



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Le misure finalizzate a ridurre i divari di genere nei luoghi di lavoro riguardano sia scelte organizzative che favoriscono una migliore conciliazione tra vita privata e vita professionale (sul punto si veda § 2.4) sia strumenti direttamente finalizzati a monitorare la situazione esistente e ad accrescere il benessere delle lavoratrici. In questo secondo gruppo rientrano iniziative di carattere generale come il monitoraggio delle pari opportunità in azienda (Exprivia 10 aprile 2024, Italnex 4 ottobre 2024, Roadhouse 15 novembre 2024), l'istituzione di comitati/commissioni interne per le pari opportunità (Axa 17 luglio 2024, Telespazio ed e-GEOS 21 marzo 2024, Generali 26 luglio 2024) e l'identificazione di una consigliera o di un garante di parità (Roadhouse 15 novembre 2024, DM Drogherie Markt 3 settembre 2024). Molti accordi, inoltre, prevedono una formazione sulle tematiche inerenti alla parità di genere (Alpitour 14 febbraio 2024). Nell'ambito della medicina di genere, alcuni accordi predispongono azioni di prevenzione distinte e specifiche per il personale maschile e femminile (Allianz 16 gennaio 2024, Lamborghini 24 gennaio 2024). Sempre nell'ottica di migliorare la salute e la sicurezza dei lavoratori e delle lavoratrici molti accordi prevedono l'introduzione di un servizio di sostegno psicologico (Holcim Italia 29 febbraio 2024; Stroili Oro 8 marzo 2024, Ifoa 15 febbraio 2024). Alcuni accordi, infine, citano esplicitamente la certificazione della parità di genere (Lagardère Travel Retail Italia e Airst Retail 3 luglio 2024, Ifoa 15 febbraio 2024, Telespazio ed e-GEOS 21 marzo 2024, A2A 11 marzo 2024, Chiesi Farmaceutici 20 febbraio 2024, Generali 26 settembre 2024).

Molteplici misure riconducibili a questo particolare ambito della DEI riguardano strumenti destinati alla tutela del periodo di maternità. Sul punto, alcuni accordi prevedono la costituzione di percorsi di accompagnamento delle lavoratrici al rientro dalla maternità (Banca del Fucino 29 ottobre 2024, Centrale del latte 21 ottobre 2024, Italnex 4 ottobre 2024, Ifoa 15 febbraio 2024). Altri



accordi, invece, predispongono una formazione *ad hoc* per le lavoratrici al rientro del periodo di maternità (Banca del Fucino 29 ottobre 2024, Hitachi Rail STS 22 aprile 2024).

Un numero considerevole di accordi contiene almeno un rimando a una misura finalizzata a tutelare le vittime di violenza di genere (Nestlé 7 maggio 2024, Magnini & Petrini 20 settembre 2024, Menarini 29 gennaio 2024, Renault 19 giugno 2024). Tra gli strumenti più diffusi spicca l'estensione del periodo di congedo per le vittime di violenza previsto dalla legge (Giorgio Armani Operations 28 novembre 2024, Iccrea 19 aprile 2024, Linde Gas 30 maggio 2024), strumenti di flessibilità oraria e organizzativa come la trasformazione del rapporto di lavoro da full a part-time (Una Hotels 29 ottobre 2024, Cisalpina 21 ottobre 2024, Comoli Ferrari 23 febbraio 2024) e il trasferimento in un'altra sede aziendale (Maisons du Monde 1° aprile 2024, Nippon Gases 30 ottobre 2024, Airliquide 6 maggio 2024). Tra le misure a prevenzione delle violenze e molestie nei luoghi di lavoro rientrano le attività formative (Roadhouse 15 novembre 2024, Nestlé 7 maggio 2024) e informative (Generali 26 settembre 2024). Al fine di prevenire comportamenti e atteggiamenti violenti alcune aziende hanno altresì elaborato dei codici di condotta sul tema delle violenze (Maisons du Monde 1° aprile 2024). Diffusa è anche l'istituzione di strumenti e canali per la segnalazione interna di comportamenti e atti discriminatori e violenti (Lavazza 14 giugno 2024). Tra le misure a sostegno delle vittime di violenza emergono i percorsi di supporto psicologico e reinserimento (Stroili Oro 8 marzo 2024, Una Hotels 29 ottobre 2024), l'istituzione di un fondo aziendale per le vittime di violenza (GPI 1° settembre 2024) e la modifica dei contatti aziendali (Una Hotels 29 ottobre 2024).

Il 35% degli accordi contiene strumenti per l'inclusione e la valorizzazione delle persone con disabilità. In termini di personale dedicato ai lavoratori con disabilità, alcuni accordi inseriscono l'istituzione della figura del *disability manager* (Banca Sella 28 ottobre 2024, BPM 29 febbraio 2024, Intesa Sanpaolo 9 maggio 2024),

altri predispongono una commissione sulla disabilità (Axa 17 luglio 2024). Tra le ulteriori misure rivolte a questo gruppo di lavoratori c'è il riconoscimento dell'estensione dello *smart working* (Alstom Services 18 luglio 2024, Acantho 23 settembre 2024), i parcheggi riservati (Gruppo Assimoco 5 giugno 2024) e la rimozione delle barriere architettoniche (Telespazio ed e-GEOS 21 aprile 2024). Alcune aziende dichiarano apertamente il proprio impegno a migliorare l'inclusione del personale con disabilità (Chiesi Farmaceutici 20 febbraio 2024). Peculiare un accordo che riconosce un sostegno economico lordo mensile a favore dei lavoratori con grave disabilità (SKF Industrie 28 maggio 2024). Oltre alle misure elencate alcune aziende organizzano dei percorsi di sensibilizzazione, formazione e informazione sul tema della disabilità rivolti a tutti i dipendenti (Deutsche Bank 3 aprile 2024).

***Deutsche Bank – 3 aprile 2024***

*Il piano formativo aziendale di Deutsche Bank prevede, tra i progetti volti a migliorare le competenze relazionali dei dipendenti, il progetto "LIS-ten", finalizzato a migliorare l'interazione e l'integrazione tra persone non udenti (clienti e colleghi) e personale interno.*

Come anticipato, il 23% degli accordi include misure che favoriscono la multiculturalità e sono rivolte direttamente ai dipendenti stranieri. Si tratta di programmi di selezione e assunzione inclusivi (Hitachi Rail STS 22 aprile 2024) e di attività di traduzione della documentazione aziendale (informativa su salute e sicurezza) in differenti lingue (Apofruit 21 febbraio 2024). Tra le misure di flessibilità organizzativa, alcuni accordi introducono un permesso retribuito per rinnovare il permesso di soggiorno (Alstom Services 18 luglio 2024) o l'accorpamento delle ferie per favorire il viaggio e la permanenza nel Paese di origine (Iperceramica 1° aprile 2024). In molti accordi è espressamente dichiarato che l'azienda si impegna a contrastare qualsiasi comportamento discriminatorio e i pregiudizi basati su differenze di religione o di provenienza

geografica (Chiesi Farmaceutici 20 febbraio 2024, Enel 16 luglio 2024, Generali 26 settembre 2024, Menarini 29 gennaio 2024, SKF Industrie 28 maggio 2024, Stroili Oro 8 marzo 2024).

Per quanto riguarda l'invecchiamento della popolazione lavorativa, infine, le principali aree di intervento della contrattazione collettiva riguardano la formazione e l'apprendimento permanente (BPM 29 febbraio 2024), l'accompagnamento alla pensione (Chiesi Farmaceutici 20 aprile 2024, Unicredit 17 ottobre 2024, Fos 9 luglio 2024), lo sviluppo della carriera e la promozione di un confronto e collaborazione tra le differenti generazioni dei dipendenti (Lamborghini 24 gennaio 2024, BPM 29 febbraio 2024, Deutsche Bank 3 aprile 2024).

Trasversale ai quattro ambiti della DEI è il riconoscimento dell'estensione dello *smart working* per alcune categorie di lavoratori quali donne, persone malate e genitori (Acantho 23 settembre 2024) e l'istituzione della figura del *diversity manager* (Hera 19 giugno 2024). Ci sono poi aziende che promuovono e diffondono la cultura della DEI anche all'interno del territorio nel quale operano instaurando relazioni e sinergie con le amministrazioni e le istituzioni del territorio (Chiesi Farmaceutici 20 febbraio 2024, Lamborghini 24 gennaio 2024).

Infine, si rileva la presenza di un accordo che declina la DEI in termini di riconoscimento di permessi aggiuntivi per i lavoratori LGBTQIA+ (Iperceramica 1° aprile 2024).

#### ***Iperceramica – 1° aprile 2024***

*L'accordo contiene una attenzione esplicita ai diritti dei dipendenti LGBTQIA+ riconoscendo ulteriori permessi non retribuiti per seguire terapie e partecipare ad appuntamenti finalizzati al percorso di transizione. Inoltre, è prevista "la possibilità di comparire nei documenti interni con il nome che corrisponde alla propria identità di genere anche se diverso da quello anagrafico, senza che questo incida sui riferimenti legali".*

## **2.6. Salute e sicurezza sul lavoro**

Circa un quarto dei contratti aziendali affronta il tema della salute e sicurezza dei lavoratori, in linea con i dati degli anni precedenti.

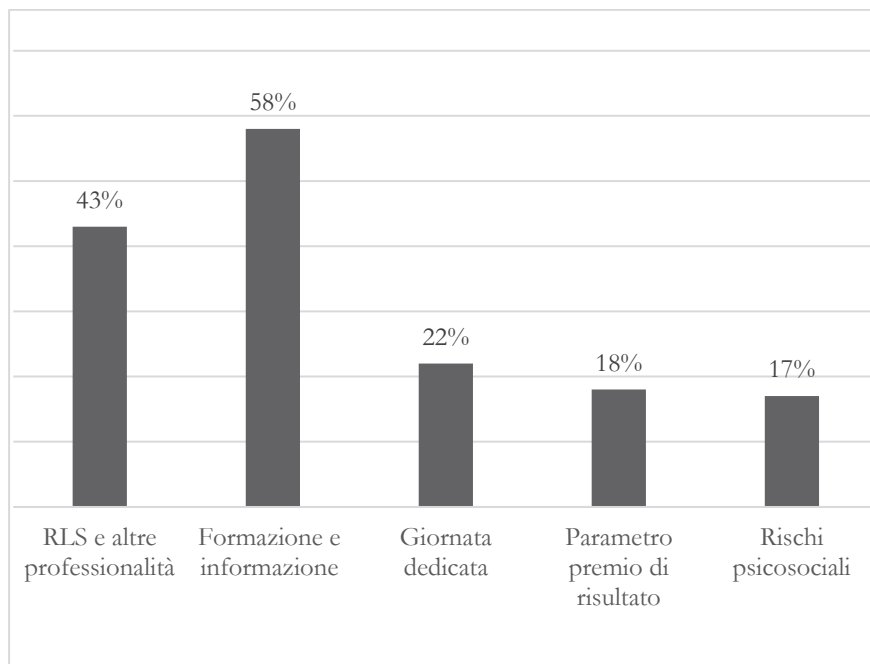
Questi dati confermano la rilevanza dell'argomento e la crescente consapevolezza delle parti sociali sull'importanza di investire nella ricerca e nell'implementazione di strumenti di prevenzione anche in considerazione di un mercato del lavoro italiano caratterizzato da una forza lavoro sempre più anziana. Tra gli accordi analizzati, circa il 60% non si limita, inoltre, a riferimenti formali o a brevi rinvii alla disciplina legislativa, ma dedica ampio spazio al tema, arrivando a intese innovative su nuovi strumenti di prevenzione, programmi di formazione, iniziative per migliorare le tutele e la sicurezza sul luogo di lavoro, e misure specifiche per affrontare le esigenze di una forza lavoro sempre più diversificata e vulnerabile.

Le diverse realtà aziendali si differenziano notevolmente per le tematiche che decidono di affrontare rispecchiando le peculiarità dei settori di appartenenza e le priorità organizzative. Tra i vari contratti che trattano il tema, emerge una pluralità di approcci. Il 43% pone particolare attenzione al ruolo dei responsabili dei lavoratori per la sicurezza (RLS) e a professionalità specifiche dedicate all'ambiente, salute e sicurezza, evidenziando la centralità di figure tecniche e specializzate per garantire una gestione efficace dei rischi (BPER 8 marzo 2024, Generali 22 gennaio 2024, Maisons du Monde 3 aprile 2024). Una quota ancora più ampia, pari al 58%, si concentra sulla formazione e informazione dei lavoratori, ritenendo fondamentali la diffusione della cultura della sicurezza e la sensibilizzazione come strumenti di prevenzione e tutela (Agenzia delle Entrate 12 dicembre 2024, Hera 19 giugno 2024, Guizza 18 aprile 2024).

Un approccio più simbolico ma significativo è rappresentato da quella parte di accordi (22%) che istituisce una giornata dedicata alla salute e sicurezza, un'iniziativa che mira a promuovere riflessione e consapevolezza collettiva sul tema (Bauli 19 novembre

2024, Pedon 29 marzo 2024, Menarini 29 gennaio 2024). Parallelamente, il 18% degli accordi che trattano il tema della salute e della sicurezza introduce parametri relativi alla salute e sicurezza nel calcolo del premio di risultato, legando direttamente il miglioramento delle condizioni lavorative agli obiettivi aziendali e al riconoscimento economico dei lavoratori (Italgas 3 aprile 2024, Iren 8 luglio 2024, Linde Gas e Linde Medicale 30 maggio 2024). Tuttavia, solo il 17% di essi si concentra sulle misure di prevenzione e contrasto dei rischi psicosociali, un argomento di crescente interesse a livello nazionale e internazionale, che include problematiche come lo stress da lavoro correlato, il burnout e il benessere psicologico dei dipendenti (Stroili Oro 8 marzo 2024, Una Hotels 29 ottobre 2024, Intesa Sanpaolo 4 dicembre 2024). Questo dato evidenzia come, nonostante l'attenzione globale al tema, vi sia ancora molto spazio per sviluppare e ampliare le misure dedicate a questa dimensione fondamentale della sicurezza lavorativa.

**Grafico 25.** Tematiche afferenti alla salute e sicurezza maggiormente affrontate dalla contrattazione aziendale (%)



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Alcune aziende hanno deciso di fare del tema della salute e del benessere dei dipendenti uno dei pilastri delle loro strategie.

**Hera – 19 giugno 2024**

*L'accordo Hera denominato "Patto del buon lavoro" mira a coniugare prosperità economica, benessere collettivo e tutela del pianeta, basandosi su cinque pilastri fondamentali: salute e sicurezza, filiere integrate e appalti, equità e inclusione, benessere, sviluppo professionale e produttività, sostenibilità e valore condiviso. Rispetto alla salute e la sicurezza, il Patto istituzionalizza un modello partecipativo tra l'azienda e le organizzazioni sindacali per il monitoraggio e l'indirizzo delle attività, promuovendo una cultura della segnalazione dei rischi e degli errori. Questo sistema non solo valorizza la prevenzione e la protezione, ma garantisce anche la certezza delle risposte e un ritorno di informazioni per migliorare continuamente la sicurezza e il benessere dei lavoratori.*

Altre esperienze di contrattazione si spingono poi verso la predisposizione di piani e protocolli di prevenzione, anche attraverso collaborazioni con enti esterni.

**Saipem – 13 febbraio 2024**

*Il Protocollo Saipem rappresenta un modello innovativo per la tutela e la promozione della salute dei dipendenti, basandosi sull'idea che il concetto di salute non si riduca all'assenza di malattie, ma comprenda il benessere fisico, mentale e sociale. Le Parti riconoscono il costante impegno dell'azienda in questa direzione, anche attraverso partnership con istituti medici e provider di sorveglianza sanitaria distribuiti sul territorio nazionale. Il protocollo individua nella tutela della salute e nella promozione del benessere valori fondamentali della cultura aziendale, declinati in azioni concrete su quattro aree principali: prevenzione primaria, con iniziative volte a educare i dipendenti e promuovere stili di vita sani (ad esempio, sponsorizzazione di giornate tematiche come quella sul diabete); prevenzione secondaria, con screening e check-up per la diagnosi precoce di patologie; prevenzione terziaria, che mira a una gestione efficace delle cronicità e disabilità, prevenendo complicanze; e la promozione del benessere psicofisico. L'accordo sottolinea inoltre il ruolo strategico dell'innovazione tecnologica. Le Parti riconoscono come le nuove tecnologie possano essere applicate anche in ambito sanitario, promuovendo soluzioni hi-tech attraverso collaborazioni con istituti universitari, start-up e centri di ricerca al fine di migliorare la qualità delle iniziative di prevenzione e cura. Questo approccio integrato riflette l'impegno dell'azienda a utilizzare strumenti innovativi per garantire il benessere dei dipendenti.*

Come anticipato, l'attenzione alle misure di prevenzione e contrasto dei rischi psicosociali non è ancora molto diffusa, nonostante, soprattutto dopo l'esperienza pandemica, sia evidente l'importanza del mantenimento di un clima aziendale sereno e del supporto alla salute mentale dei lavoratori. Alcuni contratti, ad ogni modo, si distinguono positivamente.

***Cassa Centrale Banca – 25 marzo 2024***

*L'accordo della Cassa Centrale Banca rappresenta un esempio avanzato di contrattazione sui rischi psicosociali e la salute mentale nel settore bancario. L'articolo 8 sottolinea la centralità del benessere lavorativo e del clima aziendale, trattandoli come elementi fondamentali della mission del Gruppo. L'impegno delle Parti si concretizza nell'individuazione di metodi standardizzati e specifici per il settore bancario per rilevare lo stress lavoro-correlato, garantendo la comunicazione dei risultati e un confronto strutturato per identificare e risolvere le condizioni di disagio nelle aree più critiche. Un aspetto particolarmente rilevante riguarda il contrasto alle pressioni commerciali, che vengono affrontate con misure volte a prevenire dinamiche dannose per i lavoratori, come la competizione divisiva o la focalizzazione esclusiva su obiettivi quantitativi. L'accordo promuove, invece, obiettivi di squadra, orientati alla qualità e alla soddisfazione dei clienti e dei soci, accompagnati da un confronto costante con i lavoratori e le rappresentanze sindacali. Questo approccio integrato, che combina benessere psicologico, sostenibilità organizzativa e partecipazione attiva, offre un modello interessante per migliorare le condizioni di lavoro e prevenire i rischi psicosociali.*

## **2.7. Ambiente**

Similmente alle questioni relative alla salute e sicurezza, anche negli accordi aziendali del 2024 si osserva un buon livello di attenzione al tema ambientale, seppur con una leggera inflessione rispetto al 2023. In diversi contratti, fin dalle premesse, viene infatti evidenziata la centralità delle tematiche ambientali e della sostenibilità (GSE 3 dicembre 2024, Wind Tre Retail 3 dicembre 2024). Allo stesso modo, numerosi piani strategici aziendali sono stati aggiornati e integrati con questi temi, contribuendo a innovare le modalità operative sul mercato delle singole aziende e a ridefinire



le loro relazioni con gli stakeholder. Questi processi appaiono sempre meno orientati esclusivamente al raggiungimento di obiettivi economici, privilegiando invece finalità volte al beneficio collettivo, generando un impatto positivo sui collaboratori, sulle comunità di riferimento e sull'ambiente (Chiesi Farmaceutici 20 febbraio 2024, Magnini & Petrini 20 settembre 2024, Lamborghini 24 gennaio 2024). In questo contesto, la sostenibilità, intesa come impegno responsabile verso l'ambiente, i lavoratori e il territorio, diventa un pilastro fondamentale della strategia aziendale. Non sorprende, quindi, che la responsabilità sociale d'impresa stia emergendo anche nella contrattazione aziendale, con un focus su diritti umani, ambiente e riduzione dell'impatto ecologico (Cisalpinia 21 ottobre 2024, Ducati 26 giugno 2024).

Anche nell'ambito dei singoli sistemi di relazioni industriali, si nota la creazione e promozione di commissioni bilaterali dedicate ai temi ambientali (Nestlé 7 maggio 2024) o di comitati focalizzati su welfare, sicurezza e sviluppo sostenibile (Intesa Sanpaolo 6 marzo 2024, Iccrea 19 aprile 2024, Rold 8 luglio 2024).

Parallelamente, si registra una crescente valorizzazione del ruolo del rappresentante dei lavoratori per la salute, sicurezza e ambiente (RLSSA) (Cementirosi 6 giugno 2024), benché in alcuni casi non venga esplicitata la competenza ambientale nel titolo attribuito al rappresentante (Enel 19 gennaio 2024). Si evidenzia, inoltre, l'attribuzione e il sempre maggiore riconoscimento dei diritti di informazione e consultazione dei rappresentanti dei lavoratori su questioni ambientali (Linde Gas 30 maggio 2024, Società Stretto di Messina 20 maggio 2024).

Numerosi accordi includono sezioni specifiche sui temi di ambiente, salute e sicurezza, sottolineando un impegno concreto verso la sostenibilità e la protezione dei lavoratori (Apofruit 21 febbraio 2024, Menarini 29 gennaio 2024, Linde Gas 30 maggio 2024, Alstom Services 18 luglio 2024), ovvero anche dedicando specifiche sezioni al solo tema ambientale (Ducati 26 giugno 2024).

***Ducati – 26 giugno 2024***

*Nel contesto della responsabilità sociale d'impresa, le parti firmatarie del contratto Ducati si sono attivamente impegnate nella promozione di iniziative volte a ridurre gli impatti ambientali derivanti dalle attività aziendali e dalla sua catena di fornitura. In collaborazione con la RSU, l'azienda, nella sezione del contratto collettivo dedicata a "Ambiente e territorio" ha definito una serie di impegni concreti e soluzioni per affrontare i cambiamenti ambientali. L'azienda prevede una significativa riduzione dei consumi energetici tramite l'ammodernamento degli impianti e l'adozione di illuminazione a LED, introducendo altresì un Sistema di Gestione dell'Energia certificato. Per le emissioni inquinanti, Ducati si impegna a incrementare l'uso di energia rinnovabile e ridurre le emissioni di CO2. In ambito idrico, si prevede il recupero e riutilizzo di acqua piovana e il trattamento dei reflui di scarico. Inoltre, è stato avviato un piano per ridurre i rifiuti smaltiti e potenziare la raccolta differenziata, nonché progetti di economia circolare per il riutilizzo degli imballaggi. Si evidenzia, ancora, che l'azienda promuove l'educazione alla sostenibilità con formazione per dipendenti e personale esterno, istituendo fra l'altro momenti semestrali di confronto con RSU e RLS per monitorare i progressi e raccogliere nuove proposte di miglioramento ambientale.*

Tra le iniziative previste, si riscontra inoltre l'istituzione di giornate dedicate all'approfondimento di queste tematiche (Apofruit 21 febbraio 2024, Menarini 29 gennaio 2024) nonché una crescente attenzione verso la realizzazione di percorsi formativi mirati su qualità, sicurezza e ambiente, contribuendo a diffondere una cultura aziendale orientata alla sostenibilità (Hera 19 giugno 2024, Nippon Gases 30 ottobre 2024, Ipercera 1° aprile 2024, Wind Tre Retail 3 dicembre 2024).

In questa prospettiva, non stupisce che in numerosi contratti le parti sociali, condividendo l'ottica della sostenibilità, abbiano progressivamente coinvolto anche i lavoratori attraverso numerosi strumenti come la modulazione del premio di produttività, nonché incentivando la riduzione dei consumi energetici e il risparmio delle risorse (Guizza 18 aprile 2024, Iren 26 giugno 2024).

Tra gli elementi chiave delle discipline contrattual-collettive in materia ambientale, dunque, emerge l'individuazione di indici del premio di risultato collegati a obiettivi di transizione verde. Fra gli indici si possono segnalare: la segnalazione di anomalie ambientali (Hera 12 aprile 2024), l'ottenimento e il mantenimento di certificazioni ambientali (Sogin 12 dicembre 2024) e il raggiungimento della sostenibilità di gruppo (Chiesi Farmaceutici 20 febbraio 2024, Italgas 19 luglio 2024, Buzzi 20 maggio 2024, Colacem 3 settembre 2024) attraverso, ad esempio, una migliore gestione dei rifiuti ovvero l'utilizzo consapevole delle risorse energetiche.

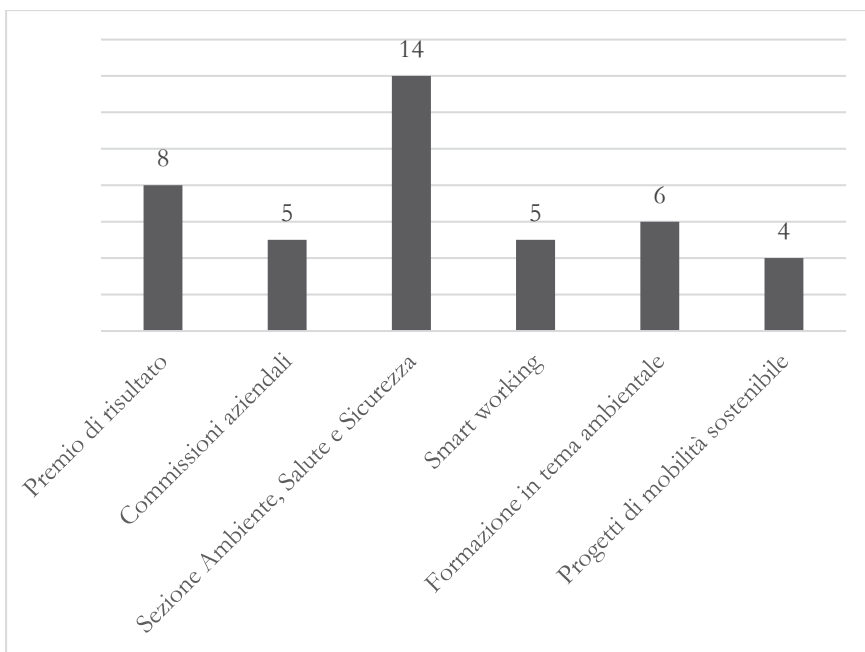
Tra i temi innovativi in materia ambientale, è opportuno evidenziare le numerose iniziative volte a incentivare la mobilità sostenibile (Chiesi Farmaceutici 20 febbraio 2024, Cassa Centrale Banca 25 marzo 2024), tramite programmi di *commuting* sostenibile e opzioni come il *carpooling* (Generali 11 luglio 2024) o rimborsi per abbonamenti ai trasporti pubblici e *bike sharing* (Italnex 4 ottobre 2024).

Infine, anche all'interno degli accordi aziendali del 2024 lo *smart working* si afferma come uno degli strumenti strategici supportati dalle parti sociali per ridurre l'impatto ambientale e promuovere la sostenibilità sociale ed economica (Acquirente Unico 16 febbraio 2024, Novartis Farma 27 febbraio 2024, Tirreno Power 26 novembre 2024, Alstom Services 18 luglio 2024), contribuendo anche a migliorare la conciliazione vita-lavoro, riducendo al contempo le emissioni derivanti dalla mobilità (Intesa Sanpaolo 23-10-2024).

### **Generali – 11 luglio 2024**

*Nel quadro di importanti progetti a sostegno di obiettivi ambientali, il programma “Commuting sostenibile” rappresenta un’iniziativa pilota di Generali, attiva da luglio a dicembre 2024, che mira a ridurre l’impronta carbonica aziendale attraverso la promozione di modalità di trasporto sostenibili per il tragitto casa-lavoro. Il programma include una dashboard interattiva, a cui i lavoratori possono volontariamente iscriversi, progettata per monitorare le emissioni di CO2 e promuovere modalità di trasporto sostenibili, come camminare, l’uso di biciclette, veicoli elettrici, mezzi pubblici e carpooling. In merito a quest’ultimo, il programma permette di collegare e mettere in contatto colleghi residenti nello stesso CAP interessati a condividere il viaggio, così diminuendo l’impatto ambientale del tragitto casa-lavoro. La dashboard offre inoltre funzioni interattive, come classifiche e premi, per incentivare un approccio ludico alla materia e stimolare l’adozione di comportamenti virtuosi. Nello specifico, i partecipanti che effettuano almeno quattro spostamenti sostenibili durante il programma ricevono riconoscimenti di diversa natura.*

**Grafico 26.** Principali disposizioni in materia ambientale affrontate dai contratti aziendali



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

## **2.8. Professionalità e competenze**

Le trasformazioni del lavoro e il diffuso fenomeno dello *skill mismatch*, anche per l'anno 2024, hanno inciso nelle dinamiche delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva in Italia. Non sono mancati, per un verso, accordi sottoscritti a livello di categoria o settore, come nel caso dei protocolli del settore elettrico (codice Cnel K051) su “professionalità, competenze emergenti e classificazione” e su “politiche attive” (11 settembre 2024), così come, per altro verso, si sono registrate iniziative condotte dal Governo, tra cui il rifinanziamento e la riforma del Fondo nuove competenze che, come è noto <sup>(6)</sup>, prevede il finanziamento della retribuzione dei lavoratori coinvolti in attività formative in presenza di apposite intese sottoscritte a livello aziendale o territoriale. A livello di contrattazione aziendale, sul totale degli accordi sottoscritti nel 2024 presi in considerazione dal presente rapporto, il 21% contiene almeno una clausola inerente a percorsi di formazione e sviluppo professionale; il 7% degli accordi presenta clausole inerenti al tema dell'inquadramento o classificazione; il 5% degli accordi disciplina entrambi gli istituti.

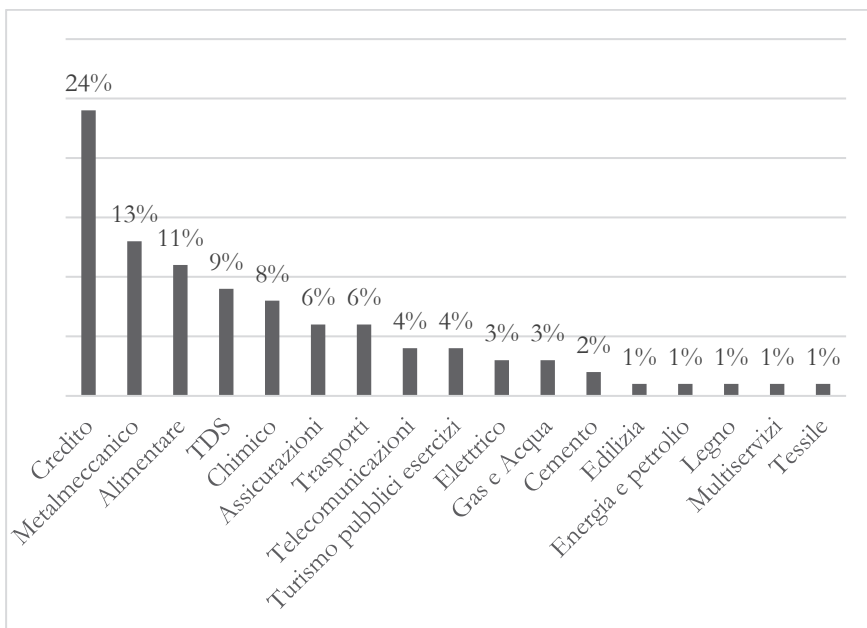
### **2.8.1. Formazione e sviluppo professionale**

In materia di formazione e sviluppo professionale, il settore predominante è quello del credito e assicurazioni, (30%), seguito dal metalmeccanico (13%), dall'alimentare (12%) e ugualmente dal terziario, distribuzione e servizi (9%). È bene precisare che i dati in esame sono determinati dalla composizione degli accordi aziendali analizzati e non rappresentano il tasso di incidenza delle materie della classificazione del personale e della formazione sul totale di accordi aziendali sottoscritti in ciascun settore.

---

<sup>(6)</sup> ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia* (2020). VII Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2021, pp. 397-411.

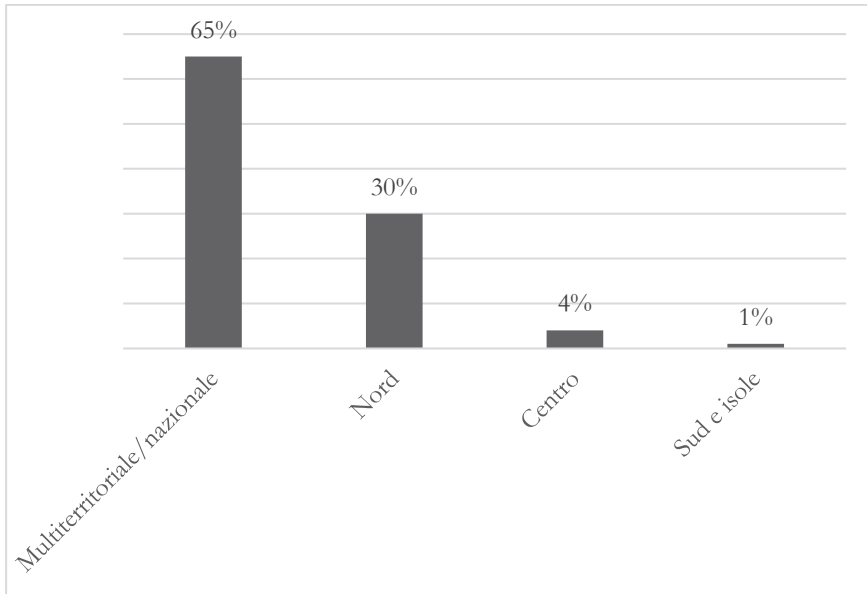
**Grafico 27.** Distribuzione delle previsioni in materia di formazione negli accordi aziendali 2024 (per settore)



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Per quanto riguarda la diffusione degli accordi per territorio, si può notare che le aziende che si occupano dei temi di formazione risultano in prevalenza localizzate su tutto il territorio nazionale (65%) mentre il 30% degli accordi in materia appartiene ad aziende localizzate nel Nord Italia. Solo il 4% di accordi si riferisce ad aziende del Centro e solo l'1% al Sud e Isole.

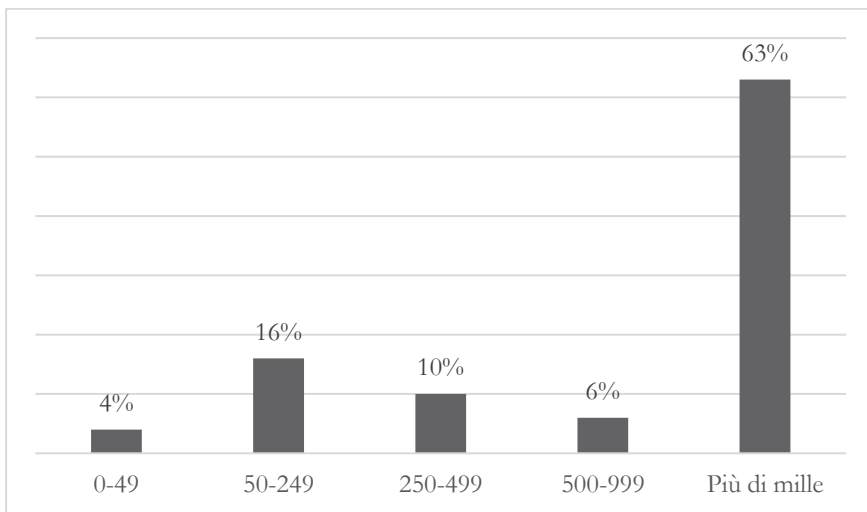
**Grafico 28.** Distribuzione delle previsioni in materia di formazione negli accordi aziendali 2024 (per copertura territoriale)



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Gli accordi che contengono previsioni in materia di formazione risultano essere perlopiù firmati da aziende con un numero di dipendenti superiore a 1000 (63%), mentre è il 7% delle aziende che ha alle proprie dipendenze tra i 500 e i 999 dipendenti, seguite da aziende con più di 250 dipendenti ma sotto i 500 (10%). Infine, gli accordi delle aziende la cui forza lavoro è compresa tra i 50 e i 249 dipendenti coprono il 16% e solo il 4% quelli delle società con meno di 49 dipendenti.

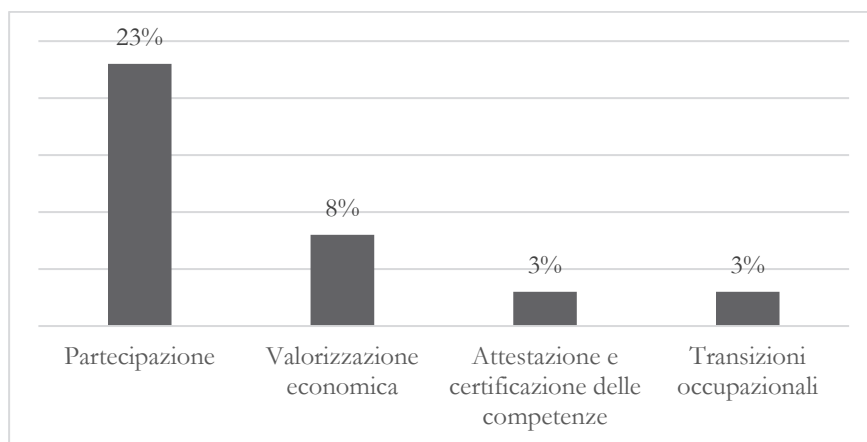
**Grafico 29.** Distribuzione delle previsioni in materia di formazione negli accordi aziendali 2024 (per dimensione aziendale)



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Si tratta di disposizioni eterogenee, dalle finalità e dai contenuti vari, che è possibile classificare in cinque categorie: 1) previsioni 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) previsioni che definiscono principi, contenuti, destinatari e finalità delle azioni formative; 3) previsioni che incentivano la partecipazione alle azioni di formazione attraverso un riconoscimento economico; 4) previsioni sulle modalità di attestazione, certificazione e valorizzazione delle competenze acquisite; 5) previsioni di gestione delle transizioni e ricollocazioni occupazionali dei lavoratori in esubero ovvero coinvolti in processi di riorganizzazione.



**Grafico 30.** Finalità e contenuti degli accordi in materia di formazione

**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Nella prima categoria troviamo il 23% di accordi che costituisce o conferma l'attivazione di commissioni paritetiche/bilaterali *ad hoc* sui temi della formazione, definendone le modalità e tempistiche di attività (Allianz 16 gennaio 2024, ad esempio, dispone un numero minimo di incontri annuali pari a tre; Desio 29 maggio 2024, prevede anche la convocazione diretta da parte degli interessati) e gli scopi e le funzioni delle commissioni stesse, di regola individuati in compiti di: monitoraggio delle attività formative (Alstom Services 18 luglio 2024, Gruppo Assimoco 5 giugno 2024); valutazione dei fabbisogni formativi espressi dalle organizzazioni sindacali (Banca Sella 28 ottobre 2024); programmazione dei percorsi di sviluppo professionale (Ducati 25 giugno 2024, Iperceramica 1° aprile 2024).

Il 36% degli accordi definisce il dettaglio dei contenuti formativi, sia definendo il numero di ore di formazione da attivare per ciascun lavoratore (Banca del Fucino 29 ottobre 2024, GPI 14 settembre 2024) sia individuando i contenuti della formazione, tanto a livello di competenze trasversali (Gruppo Assimoco 5 giugno 2024, Cantine Riunite & Civ 26 marzo 2024) quanto a livello di

competenze professionali (Elvi 28 giugno 2024, Eni 7 giugno 2024). In alcuni casi, le parti definiscono altresì le modalità di erogazione della formazione, includendo tra queste anche le diverse forme di *smart learning* (Banca Sella 28 ottobre 2024) o sperimentando alcuni percorsi di *mentorship* (Chiesi Farmaceutici 20 febbraio 2024).

Con riguardo alle clausole che incentivano la partecipazione dei lavoratori attraverso un riconoscimento economico si registra una quota pari all'8% del totale. Talvolta la (partecipazione alla) formazione è inserita tra gli indicatori per il raggiungimento di parte del premio di risultato (Airliquide 6 maggio 2024, Alpitour 14 febbraio 2024, Consulenze Socio Unico 12 gennaio 2024, Manpower 10 giugno 2024); talaltra è parametro utile al calcolo del premio, in relazione alla percentuale di ore svolte nei percorsi formativi (Holcim Italia 29 febbraio 2024). In altri casi, inoltre, la fruizione annuale della formazione obbligatoria – entro i tempi previsti – è condizione per ottenere un “premio di eccellenza” (Intesa Sanpaolo 9 maggio 2024). Analogamente, vi sono accordi che prevedono l'erogazione di un'indennità mensile di posizione o altri interventi *una tantum* in funzione di risultati positivi o superamento di livelli di responsabilità a mezzo di test di fine corso formativo (Nestlé 7 maggio 2024).

Da segnalare, tra gli altri, un accordo che valorizza la formazione collegandola all'erogazione di misure di welfare (Transpack Group Service 26 giugno 2024) e un altro contratto aziendale che incentiva l'acquisizione di un titolo di studio con un premio di 2.000 euro (Guizza 18 aprile 2024).

***Transpack Group Service – 26 giugno 2024***

*L'accordo prevede che attraverso la scelta della conversione del premio di risultato in welfare aziendale il lavoratore abbia diritto di usufruire di beni e servizi per un valore equivalente alla misura del premio spettante maggiorata del 10% di cui il 5% esclusivamente legati a progetti di formazione personale e/o professionale.*

Alcuni accordi prevedono l'esistenza di un libretto formativo che certifica la formazione svolta dal singolo dipendente (Ducati 25 giugno 2024) o la definizione di un percorso finalizzato alla certificazione delle competenze tramite i sistemi predisposti dalla bilateralità di settore (Roadhouse 15 novembre 2024).

Con riguardo alle clausole di gestione delle transizioni e ricollocazioni occupazionali dei lavoratori in esubero ovvero coinvolti in processi di riorganizzazione, si segnala un accordo che promuove i contenuti del piano formativo e dei progetti formativi come funzionali alla realizzazione degli obiettivi di ricollocazione e riqualificazione professionale, proprio attraverso il consolidamento e sviluppo di competenze trasversali e tecnico professionali (Unicredit 17 ottobre 2024).

***Unicredit – 17 ottobre 2024***

*Le parti prevedono che le attività formative siano assicurate da una apposita struttura di "Workforce Reskilling and Redeployment", attraverso programmi mirati alla creazione/ sviluppo delle competenze necessarie per mettere in grado i dipendenti di affrontare i nuovi ruoli di destinazione nel modo migliore possibile, attenuando le complessità professionali e personali legate al passaggio ad altre attività e riducendo il più possibile i rischi operativi. Il processo di riqualificazione è articolato in tre fasi: formazione trasversale, formazione verticale/ di ruolo e processo strutturato di affiancamento nel ruolo.*

Per gestire le transizioni occupazionali scuola-lavoro, invece, sono state firmate due intese nel 2024, l'una finalizzata a

promuovere ed accompagnare il ricambio generazionale, attraendo nuove professionalità e salvaguardando un equilibrato trasferimento di competenze attraverso la promozione di iniziative di collaborazione con istituti scolastici superiori e le università (Fassa 20 giugno 2024), l'altra orientata alla promozione di interventi sull'intera filiera formativa, come progetti di alternanza scuola-lavoro o ITS, al fine di coniugare non solo il ricambio generazionale ma anche la necessità di sostenere l'invecchiamento attivo del personale senior attraverso il coinvolgimento dei lavoratori in età avanzata in attività di docenza, *tutorship* e *mentorship* (Telespazio ed e-GEOS 21 marzo 2024).

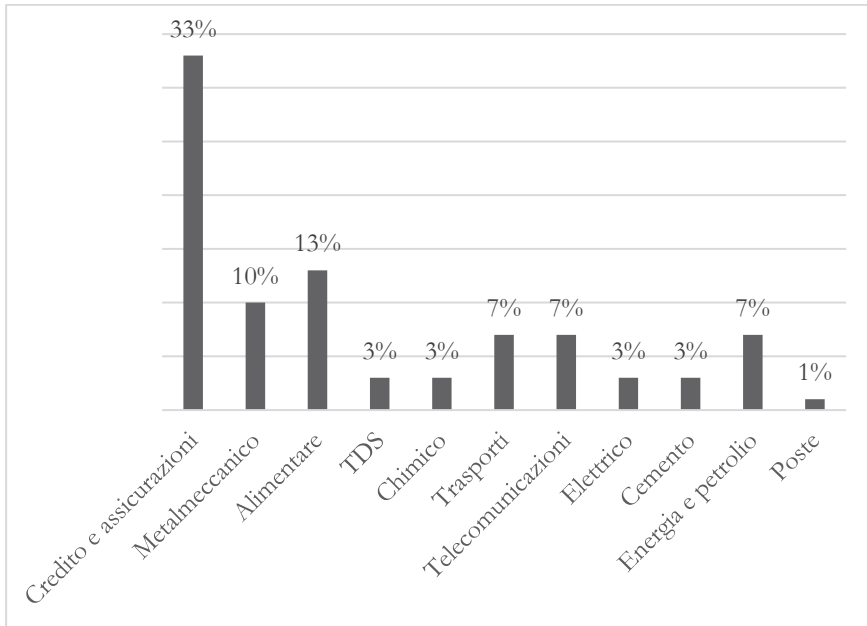
***BPM – 29 febbraio 2024***

*Il progetto "Promuovere il confronto e la collaborazione tra generazioni, valorizzare il contributo degli OVER 55 (Boomers) e sviluppare le competenze per l'inclusione digitale" è rivolto a tutte le generazioni presenti in Azienda con l'obiettivo di facilitare ascolto e conoscenza reciproca per rafforzare relazioni e collaborazione. Il focus sugli OVER 55 (Boomers) viene mantenuto in quanto verrà valorizzato il loro ruolo di "portatori di competenze e di esperienze" utili per garantire la staffetta generazionale; in particolare, saranno destinatari di iniziative finalizzate all'inclusione digitale in un contesto in cui la Digital Transformation è elemento strategico.*

### ***2.8.2. Classificazione e inquadramento***

Gli accordi aziendali che trattano tematiche direttamente o indirettamente relative ai temi dell'inquadramento contrattuale e della classificazione del personale sono particolarmente diffusi nel settore del credito e assicurazioni (36%), seguito dai settori alimentare (13%) metalmeccanico (10%) ed energia (7%), trasporti (7%) e telecomunicazioni (7%). In misura minore sono presenti accordi anche nei settori del terziario, chimico, cemento, elettrico (ciascuno con un'incidenza del 3%).

**Grafico 31.** Distribuzione delle previsioni in materia di classificazione e inquadramento negli accordi aziendali 2024 (per settore)

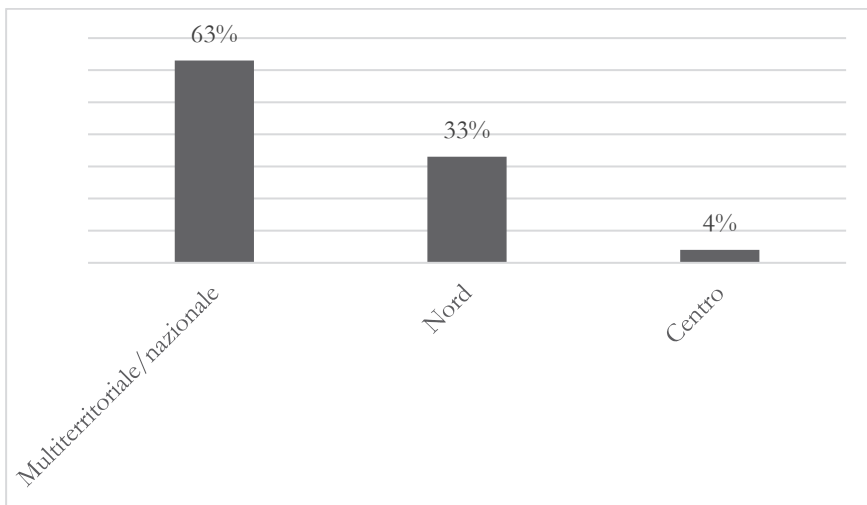


**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Così come vale in materia di formazione, anche le percentuali qui indicate non si riferiscono alla frequenza con cui la materia è trattata nei singoli settori contrattuali. Per esempio, sul totale di accordi stipulati da aziende del settore credito e assicurazioni, pari a circa il 30 per cento degli accordi presi in considerazione nel presente rapporto, rileviamo che solo l'8% si occupa del tema, ridimensionando così la portata dell'incidenza del settore sul totale degli accordi.

Gli accordi sull'inquadramento sono principalmente di aziende estese a livello nazionale o multi-territoriale (63%). Le aziende stabilite al Nord stipulano larga parte dei restanti contratti (33%).

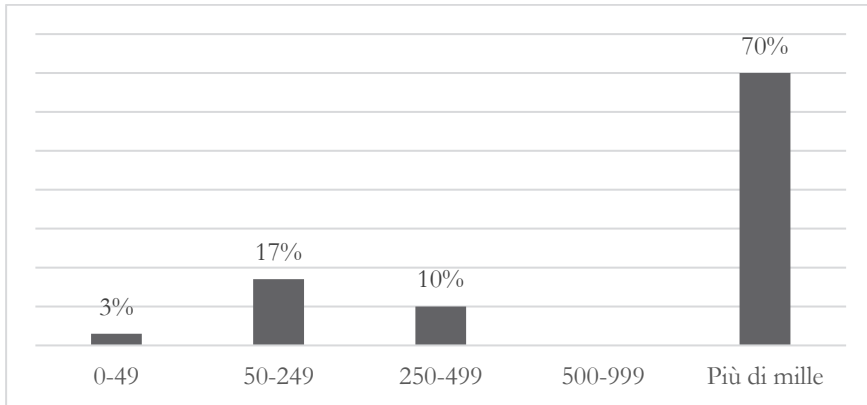
**Grafico 29.** Distribuzione delle previsioni in materia di classificazione e inquadramento negli accordi aziendali 2024 (per copertura territoriale)



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Per quanto concerne la dimensione aziendale, gli accordi sull'inquadramento sono stipulati prevalentemente da aziende con più di 1.000 dipendenti (70%), appena il 10% degli accordi riguarda aziende che in termini di forza lavoro superano comunque le 250 unità, mentre solamente il 17% è firmato da aziende con meno di 249 dipendenti. Infine, il 3% è sottoscritto da un'azienda con meno di 49 dipendenti.

**Grafico 32.** Distribuzione delle previsioni in materia di classificazione e inquadramento negli accordi aziendali 2024 (per dimensione aziendale)



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Con riguardo al contenuto delle previsioni contrattuali, nell'ambito della contrattazione collettiva in materia di classificazione e inquadramento del personale è possibile distinguere tra discipline di «sistema» o «struttura» e discipline di «comando». Le prime hanno per oggetto previsioni che incidono sui sistemi di classificazione economica del lavoro e inquadramento giuridico dei lavoratori, integrando i suoi contenuti o modificando i relativi profili professionali; le seconde, invece, consistono in disposizioni orientate a plasmare il comportamento del datore di lavoro sia con riguardo alle operazioni di inquadramento contrattuale del prestatore di lavoro sia con riguardo alla definizione dei percorsi mobilità professionale del singolo prestatore di lavoro nella realtà aziendale.

Nella parte statica o di struttura possono rientrare criteri per l'inquadramento del lavoratore; l'aggiornamento/integrazione dei profili professionali previsti dal CCNL di riferimento; misure relative all'applicazione delle previsioni del CCNL di riferimento; l'istituzione di comitati paritetici per l'analisi e il monitoraggio del funzionamento in azienda delle misure generali di

implementazione del sistema di classificazione e inquadramento previsto dal CCNL di riferimento.

Rispetto alle misure di sistema o struttura la contrattazione aziendale si è occupata di istituire commissioni paritetiche aziendali quali sedi di analisi e monitoraggio del sistema di classificazione e inquadramento, pur con ridotti margini d'intervento strutturale. In questo senso, per esempio, l'accordo Iccrea (19 aprile 2024), che istituisce una commissione per l'individuazione della disciplina di profili professionali derivanti da nuove attività o da cambiamenti di organizzazione. Analogamente, l'accordo Banca del Fucino (29 ottobre 2024), che prevede incontri fra le parti sociali per definire la materia degli inquadramenti e delle c.d. famiglie professionali, anche ai fini dello sviluppo professionale del personale.

La contrattazione aziendale si è poi occupata di prevedere pattuizioni che rinviino alla corretta applicazione delle previsioni del CCNL in materia di classificazione e livelli inquadramentali. Si veda ad esempio l'accordo Monte dei Paschi di Siena (6 aprile 2024) che definisce la modalità di scelta di alcuni livelli inquadramentali minimi da attribuire ai lavoratori in applicazione del CCNL, così come l'accordo Manpower (10 giugno 2024).

***Manpower – 10 giugno 2024***

*In considerazione delle peculiarità delle attività svolte dalle agenzie per il lavoro, le parti si sono date reciprocamente atto dell'opportunità di una valutazione congiunta degli attuali profili professionali in relazione alle competenze ed alle mansioni svolte, ai fini della classificazione del personale e del relativo livello di inquadramento previsto dal CCNL di riferimento.*

Agisce in questo senso, anche l'accordo Pedon (29 marzo 2024), che si spinge a prevedere l'individuazione di stadi intermedi (con relativi superminimi assorbibili) in aggiunta agli inquadramenti



retributivi previsti dal vigente CCNL per l'industria alimentare (codice Cnel E012). E ciò in ragione di una accresciuta professionalità del lavoratore che pur non porti al definitivo riconoscimento del livello superiore per carenza di corrispondenti mansioni e responsabilità. Anche Holcim stipula un accordo (29 febbraio 2024) che prevede l'erogazione di un superminimo professionale non assorbibile, per il fine di riconoscere alla lavoratrice/lavoratore l'effettiva professionalità dispiegata sul luogo di lavoro attraverso la polifunzionalità (svolgimento di mansioni a differente e maggiore contenuto professionale). Similmente l'accordo Zarpellon (6 settembre 2024), secondo il quale l'attribuzione dell'inquadramento del livello "Super" è riservata ai lavoratori ritenuti polivalenti e l'accordo Guizza (18 aprile 2024).

**Guizza – 18 aprile 2024**

*Riconfermando quanto previsto dal CCNL in tema di classificazione del personale, le parti concordano di riconoscere ai livelli professionali 4°, 3°, 3A, 2° un ulteriore valore retributivo evidenziato con la dicitura "Super" (S). La differenza retributiva tra il livello base e quello superiore sarà indicata tra gli elementi retributivi con la voce "Sup.Inq.Supe"; tale importo sarà assorbibile al momento del passaggio al livello superiore. Con questa misura, in presenza di diversi livelli di professionalità, l'azienda sarà in grado di applicare i correttivi ed equi riconoscimenti, anche attraverso una verifica periodica del livello raggiunto dal lavoratore, con interventi economici che incidano in forme di una tantum o in modo continuativo sulla retribuzione.*

Alcuni accordi hanno per oggetto l'introduzione di specifici profili professionali, attraverso l'integrazione o l'aggiornamento del contratto nazionale di lavoro. Il contratto aziendale stipulato da Unicredit (17 ottobre 2024), ad esempio, mira a valorizzare le professionalità dei lavoratori, prevedendo nuove figure professionali per l'area *corporate*, aggiornando così un sistema avviato nel 2017 con un precedente accordo. Ugualmente, l'accordo Cassa Centrale Banca (25 marzo 2024) elenca una serie di nuovi profili

professionali derivanti dall'esternalizzazione di alcune funzioni aziendali.

In un altro caso, in applicazione del CCNL mobilità/attività ferroviarie (codice Cnel I320), la Elicor-Clean Service (con accordo del 13 novembre 2024) ha concordato una declaratoria professionale nuova, in considerazione delle peculiarità del settore della ristorazione a bordo treno. Le parti sociali hanno invero individuato la figura professionale del tecnico commerciale a terra o a bordo, che ha come scopo principale la verifica delle competenze possedute dal personale viaggiante.

Tra le previsioni contrattuali di “comando” rientrano le previsioni di armonizzazione dei trattamenti retributivi e normativi in caso di trasferimento di azienda o cambio di contratto collettivo nazionale di lavoro; percorsi di carriera; premialità economiche in funzione del riconoscimento della professionalità; l'istituzione di comitati paritetici per la verifica del corretto inquadramento contrattuale del singolo lavoratore rispetto alle previsioni del contratto collettivo nazionale di lavoro di riferimento.

L'ampia maggioranza di accordi analizzati riporta clausole relative a meccanismi premiali collegati alla specifica professionalità acquisita o da acquisire (al termine cioè di percorsi formativi o progressioni di carriera), come ben si vede nell'accordo Volksbank (27 maggio 2024). Quest'ultimo dispone la creazione di percorsi di carriera definiti contestualmente ad un programma di sviluppo professionale e l'attivazione di meccanismi premiali. I criteri per l'attribuzione dei singoli profili professionali e le relative principali mansioni vengono infatti direttamente declinati dal datore di lavoro, che si confronta periodicamente con le rappresentanze sindacali.

**Volksbank – 27 maggio 2024**

*Per ogni famiglia di profilo professionale le parti hanno stabilito un inquadramento minimo e un eventuale avanzamento di carriera con i relativi requisiti. Viene lasciata facoltà alla banca di attribuire a singoli/e dipendenti un inquadramento più elevato di quello minimo, ma in nessun caso e per nessun motivo si ammette l'assegnazione di un inquadramento inferiore al minimo previsto per la singola famiglia di profilo professionale. Per la nomina nelle famiglie professionali è previsto un periodo transitorio della durata massima di 6 mesi per l'applicazione dell'inquadramento minimo. In caso di mutamento del profilo professionale con lo stesso inquadramento minimo, il periodo maturato in precedenza viene sommato con gli eventuali periodi successivi.*

Altro meccanismo di valorizzazione della professionalità dei lavoratori può ritrovarsi in Ita Airways (4 luglio 2024), dove l'azienda si impegna a valutare un percorso di carriera per i piloti, tenendo conto dell'elevato livello di addestramento formativo conseguito e dell'esperienza pregressa, prevedendo così il passaggio di grado a seconda dell'esperienza professionale maturata.

Da citare, poi, l'accordo Trafilerie Carlo Gnutti (5 dicembre 2024), che attesta la disponibilità della direzione aziendale a valutare eventuali proposte avanzate dalle RSU aziendali riguardanti passaggi di livello, sempre in base alla professionalità e polifunzionalità del lavoratore. Una serie numerosa di accordi aziendali in materia di classificazione e inquadramento, infine, ha per scopo l'armonizzazione degli inquadramenti dei lavoratori nei casi di operazioni straordinarie come fusioni o incorporazioni (Desio 23 aprile 2024, Desio e Banca Popolare di Puglia 11 ottobre 2024, Eni 7 giugno 2024, Intesa Sanpaolo 4 luglio 2024, Olivetti 1° febbraio 2024).

Anche nella gestione dinamica dei meccanismi d'inquadramento del personale non mancano momenti paritetici di controllo e verifica del corretto inquadramento dei lavoratori per come operato dall'impresa, come nel caso dell'accordo Apofruit (21 febbraio 2024), che prevede la costituzione di una apposita commissione avente l'obiettivo di individuare nuove figure professionali o

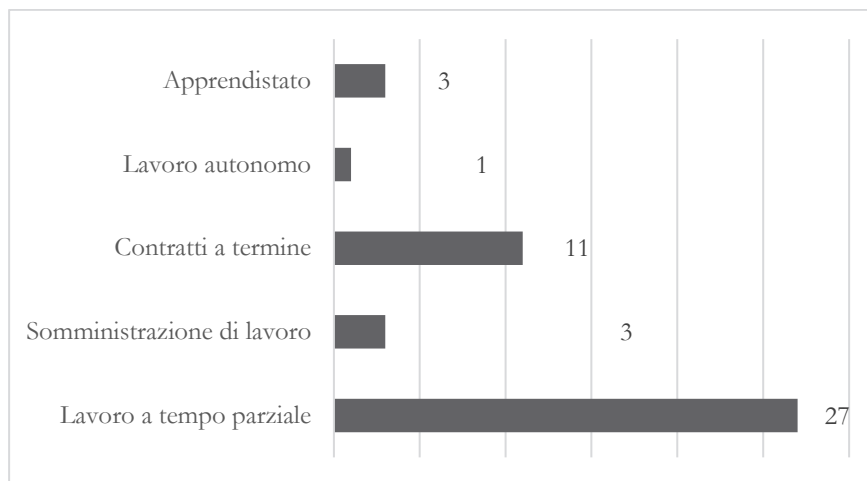
eventuali modifiche che si rendano opportune sulle figure preesistenti.

## ***2.9. Tipologie contrattuali***

Se la negoziazione di livello aziendale di contenuto economico (premi di risultato, welfare) presenta, anche nel 2024, un posizionamento di prim'ordine in termini di frequenza e articolazione dei contenuti, non può dirsi lo stesso se si guarda alle intese che intervengono, in termini strutturali, sulle tipologie contrattuali.

Infatti, su 427 accordi aziendali oggetto di analisi, solo 40, ovvero il 9%, si sono occupati di regolare, in maniera mirata sebbene con diversi gradi di complessità, elementi relativi appunto alle tipologie contrattuali, quali apprendistato, lavoro autonomo, rapporti di lavoro a tempo determinato e rapporti a tempo parziale.

Inoltre, non risultano accordi in cui si sono negoziati aspetti del lavoro a tempo indeterminato, ad eccezione, ad esempio, di accordi in materia di staffetta generazionale, con relativi impegni assunzionali a tempo indeterminato (accordi non considerati nella percentuale sopra calcolata, e tra cui si possono ricordare: BNL 9 luglio 2024, Stroili Oro 8 marzo 2024, Nexi Payments 28 febbraio 24). Ma neppure relativi al lavoro intermittente sebbene la legge preveda specifici rinvii alla contrattazione collettiva anche aziendale (articolo 13, comma 1, decreto legislativo n. 81/2015). Allo stesso modo, non si rinvencono, tra le intese presenti in banca dati, accordi aziendali in materia di collaborazioni coordinate e continuative o etero-organizzate; va detto peraltro che su questa materia sussiste un particolare rinvio di legge (articolo 2, comma 2, lettera a, decreto legislativo n. 81/2015), ma confinato al livello nazionale.

**Grafico 33.** Frequenza accordi tipologie contrattuali

**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

### ***2.9.1. Apprendistato***

In materia di apprendistato (tematica che non rientra, per espressa previsione legislativa, tra le competenze della contrattazione aziendale) si segnalano solamente tre accordi (Lamborghini 24 gennaio 2024, Italo 19 dicembre 24, Enel 16 luglio 2024), oltre alcuni ulteriori accordi in materia di ricambio generazionale e applicazione dei premi di risultato e delle misure di welfare contrattuale anche a beneficio degli apprendisti.

In alcuni casi (Lamborghini 24 gennaio 2024, Enel 16 luglio 2024), non si rintracciano invero misure di sistema, ma pur sempre importanti impegni alla valorizzazione della tipologia contrattuale da impiegare in fase di inserimento in azienda e/o in continuità ai percorsi di formazione professionale duale già presenti in azienda.

Su un piano diverso si colloca un terzo accordo (Italo 19 dicembre 24), caratterizzandosi per essere un'intesa *ad hoc*, di regolazione della tipologia contrattuale nello specifico contesto aziendale.

***Italo – 19 dicembre 2024***

*L'intesa si caratterizza per l'introduzione di una serie corposa di clausole di regolazione dell'istituto dell'apprendistato all'interno della realtà organizzativa di Italo. In particolare, esercitando i rinvii effettuali dal contratto aziendale Italo e dal CCNL Mobilità (codice Cnel I320), vengono regolati i percorsi di apprendistato per alcune qualifiche professionali (operatore di impianto, macchinista), con la definizione dei livelli d'inquadramento convenzionali, del meccanismo del sotto-inquadramento, della durata del periodo di prova e della durata complessiva del periodo di apprendistato.*

### **2.9.2. Lavoro autonomo**

Allo stesso modo, in materia di lavoro autonomo, si può rintracciare una sola intesa (Alleanza Assicurazioni 18 giugno 2024), che non introduce previsioni che incidono in maniera sistematica sulla tipologia contrattuale ma regola profili professionali di particolare interesse per il settore (produttori assicurativi non dipendenti) che si collocano fuori dal paradigma di cui all'articolo 2094 c.c.

### **2.9.3. Contratti a termine**

Può destare un certo grado di stupore il risultato dell'indagine relativamente alla materia dei rapporti di lavoro subordinato a tempo determinato. Sono infatti solo 11 le intese che ne trattano, a vario titolo, la disciplina. Vero anche che le parti sociali possono essere state condizionate dalla ripetuta proroga della disposizione che ammette causali per la stipulazione di contratti a termine della durata superiore a 12 mesi (ma non superiore a 24) per esigenze di natura tecnica, organizzativa o produttiva individuate dalle

parti. Se originariamente tale facoltà era ammessa fino al 30 aprile 2024, questa è stata dapprima prorogata al 31 dicembre 2024 e da ultimo (legge di bilancio per l'anno 2025) fino al 31 dicembre 2025.

In almeno quattro casi si richiama, per lo più in termini generici, il diritto di precedenza dei lavoratori già assunti a termine, in caso di successivi inserimenti a tempo indeterminato (Chiesi Farmaceutici 20 febbraio 2024, Iperceramica 1° aprile 2024), eventualmente condizionandolo ad un periodo di lavoro minimo a termine (Bluvacanze 20 febbraio 2024).

***Bluvacanze – 20 febbraio 2024***

*All'articolo 3 dell'intesa, rubricato «buona occupazione», le parti statuiscono come nell'ipotesi di assunzione a tempo indeterminato (per i lavoratori a termine) e a tempo determinato (per i lavoratori in somministrazione) si dovrà tenere in considerazione in maniera prioritaria coloro che sono in azienda da 12 mesi continuativi. Ciò, tramite una valutazione da farsi con cadenza annuale, tenendo conto delle dinamiche di crescita degli organici, con l'obiettivo di valorizzare le competenze tecnico/professionali acquisite, capitalizzando quindi gli investimenti compiuti sul piano della formazione delle risorse.*

Particolare invece il caso Banco BPM (19 dicembre 2024) che, per la rete commerciale, ha previsto un tetto massimo di durata per i rapporti a termine, limitando, pur rispetto agli inserimenti disposti entro un determinato arco temporale, le possibilità di proroga e rinnovo di rapporti a termine fino ai 24 mesi, ricorrendo ai requisiti di legge.

***Banco BPM – 19 dicembre 2024***

*L'accordo, nell'ambito di un più ampio programma di ricambio generazionale con relativo piano di assunzioni sia a tempo indeterminato che determinato, fissa, per quest'ultimo caso, la durata massima a 12 mesi.*

In un caso (Manpower 10 giugno 2024) si disciplina, con apposita clausola, il limite percentuale di contingentamento.

Infine, si segnala un solo accordo (Coget Impianti 1° giugno 2024) stipulato – anche per espresso richiamo dei contraenti – ai sensi dell'articolo 8, decreto-legge n. 138/2011, convertito in legge n. 148/2011. In effetti, come si è già avuto modo di rilevare in occasione di un precedente approfondimento monografico <sup>(7)</sup>, uno dei terreni di maggior intervento delle parti nell'impiego della contrattazione di prossimità è stato proprio quello della regolazione dei rapporti a termine, a seguito delle rigidità introdotte dal c.d. decreto dignità.

---

<sup>(7)</sup> ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2021)*. IX Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2023, pp. 251-288.



***Coget Impianti – 1° giugno 2024***

*L'intesa, nell'ambito delle attività lavorative inerenti taluni appalti di cui è appaltatrice, prevede la facoltà per la società di procedere tramite inserimenti, a tempo determinato per una durata massima di 24 mesi, senza l'apposizione di condizioni, dunque in deroga all'art. 19, co. 1, d. lgs. n. 81/2015 e s.m.i., anche laddove non conclusi per lo svolgimento di mansioni di pari livello o categoria legale. Ciò anche per effetto di proroghe e/o rinnovi; ipotesi, quest'ultima, assistita da ulteriore deroga nel senso della riduzione ad 1 o 2 giorni lavorativi (10 o 20 giorni). Viene inoltre prevista la possibilità di assumere, anche mediante somministrazione, un numero massimo di lavoratori a termine pari al 30% dei lavoratori a tempo indeterminato, in deroga agli artt. 23 e 31 del medesimo decreto. Alle deroghe previste viene introdotto, nell'ottica dello scambio negoziale, un particolare meccanismo di trasformazione a tempo indeterminato pari ad almeno il 10% delle unità per ciascun anno di vigenza dell'accordo stesso.*

***2.9.4. Somministrazione di lavoro***

Si preoccupano di regolare profili inerenti alla somministrazione di lavoro a tempo determinato solamente tre accordi. Nel primo caso (Lamborghini 24 gennaio 2024) si ha la conferma della percentuale già fissata in precedenti intese per il contingentamento degli inserimenti rispetto ai lavoratori subordinati a tempo indeterminato impiegati dall'utilizzatore. In assenza di disposizioni di CCNL (l'azienda applica il CCNL per l'industria metalmeccanica e l'installazione di impianti, codice Cnel C011), questa viene definita al 10% massimo, residuando – per effetto di specifiche disposizioni di legge (articolo 31, comma 2, decreto legislativo n. 81/2015) il 20% massimo per le assunzioni (dirette) a tempo determinato.

***Lamborghini – 24 gennaio 2024***

*L'accordo Lamborghini definisce nel 10% della forza lavoro impiegata a tempo indeterminato, la quota massima di inserimenti mediante somministrazione di lavoro a tempo determinato.*

Nel secondo caso (Apofruit 21 febbraio 2024), la parte datoriale si impegna a limitare a soli casi eccezionali il ricorso alla somministrazione di lavoro, non ponendo quindi vincoli numerici restrittivi rispetto alle previsioni di legge, ma operando sul piano dell'assunzione di responsabilità e del confronto con le organizzazioni sindacali.

***Apofruit – 21 febbraio 2024***

*Nell'accordo siglato a febbraio 2024, la società cooperativa esclude, in linea generale, operazioni di terziarizzazione ed esternalizzazione sul prodotto conferito nei diversi siti della regione. Con specifico riferimento alla somministrazione, viene stabilito come vi si potrà fare ricorso unicamente per il personale afferente ad una società controllata ed esclusivamente per ragioni d'urgenza e straordinarietà. Ciò, comunque, previo confronto con le organizzazioni sindacali territoriali di competenza, mentre le organizzazioni di livello regionale saranno informate degli inserimenti operati in tal senso nel gruppo.*

Infine, un accordo (Gnutti Carlo 28 novembre 2024) si preoccupa di estendere anche ai lavoratori in somministrazione particolari trattamenti economici, come fatto per i rapporti a termine, garantendo parità di condizioni rispetto ai lavoratori assunti a tempo indeterminato.

***2.9.5. Lavoro a tempo parziale***

Relativamente più diffuse sono invece le clausole inerenti alla regolazione dei rapporti di lavoro a tempo parziale. Rileviamo

infatti, sul 2024, 28 intese (pari al 6,5% circa delle 427 mappate), mentre, rispetto ai 38 accordi in materia di tipologie contrattuali, ci si assesta al 71% circa; spesso nell'ambito di accordi integrativi che vanno a regolare anche diverse tipologie contrattuali o altre clausole.

Le intese si preoccupano, perlopiù, di introdurre vuoi percentuali di trasformazione da tempo pieno a tempo parziale più elevate rispetto a quelle di legge e CCNL applicato, vuoi condizioni oggettive e/o soggettive che ne danno diritto, anche qui in senso migliorativo. Sotto il primo profilo, in tre accordi (Giorgio Armani Operations 28 novembre 2024, Banca del Fucino 29 ottobre 2024, Telespazio ed e-GEOS 21 marzo 2024) sono definite percentuali di trasformazione a tempo parziale, rispetto ai lavoratori impiegati, di miglior favore. In un ulteriore accordo (Mapfre Asistencia 26 novembre 2024), la percentuale di favore è connessa ad una specifica condizione di richiesta di trasformazione. Sotto il secondo profilo (condizioni per la trasformazione), oltre ad alcuni accordi che formalizzano un più generico *favor* rispetto alla tipologia contrattuale (Manpower 10 giugno 2024, Ducati 25 giugno 2024) o un richiamo alle disposizioni di legge e CCNL (Cantine Riunite & Civ 26 marzo 2024), si possono rintracciare alcune tendenze circa l'introduzione di ulteriori condizioni.

Su tutte, in quattro casi emerge la riconducibilità dell'adozione del lavoro a tempo parziale quale misura utile in caso di vittime di violenza di genere. Sia nel senso di favorire il ricorso a tale istituto (Stroili Oro 8 marzo 2024, Roadhouse 15 novembre 2024, Giorgio Armani Operations 28 novembre 2024) anche in termini di riconoscimento di un vero e proprio diritto, sia nel senso di consentire una integrazione alle ore contrattuali in caso di lavoratrici già impiegate in regimi di part-time (GPI 1° settembre 2024).

**GPI – 1° settembre 2024**

*L'accordo siglato dal gruppo GPI nel mese di settembre 2024, prevede, tra le misure adottate in favore delle donne vittime di violenza di genere oltre a quelle previste dalla legge e dall'art. 7-bis del CCNL, la possibilità di valutare, con priorità di accesso, incrementi volontari di orario di lavoro per le lavoratrici che operano in regime di part-time. Tale possibilità è comunque subordinata alla compatibilità con le necessità organizzative aziendali.*

Tra i temi legati alle esigenze di conciliazione (si veda *supra*, § 2.5), oltre al richiamo alle condizioni già previste dalla legislazione vigente (articolo 8, decreto legislativo n. 81/2015) e dai CCNL, si segnalano due intese (Chiesi Farmaceutici 20 febbraio 2024, Iperceramica 1° aprile 2024) che prestano maggiore attenzione ai nuclei monogenitoriali. Altri profili valorizzati sono il *favor* per le richieste da parte di genitori con figli under 6 (Chiesi Farmaceutici 20 febbraio 2024) o addirittura under 16 (Italnext 4 ottobre 2024), l'attività di volontariato (Italnext 4 ottobre 2024), stabilendo la legge (articolo 8, comma 5, decreto legislativo n. 81/2015) la soglia inferiore dei 13 anni di vita o la presenza di handicap; piuttosto che alla distanza del tragitto casa-lavoro (Telespazio ed e-GEOS 21 marzo 2024). Un accordo (Mapfre Asistencia 26 novembre 2024) introduce il c.d. part-time d'urgenza, la cui richiesta può essere inoltrata dal/la lavoratore/ice anche al di fuori delle causali di legge/CCNL; ipotesi per la quale è peraltro prevista una percentuale di trasformazioni dedicata.

***Italnex – 4 ottobre 2024***

*L'intesa siglata da Italnex prevede, oltre ad un elenco di aventi diritto alla trasformazione del rapporto a tempo parziale, anche alcune condizioni ostative, quali l'inquadramento in una determinata area professionale, il non aver maturato la soglia minima di anzianità di servizio richiesta, l'essere preposti ad attività di coordinamento. L'accordo stabilisce poi anche le modalità di ripartizione delle fasce orarie per le trasformazioni che dovessero intervenire a decorrere dalla data di sottoscrizione dell'intesa stessa.*

In taluni casi, le richieste di trasformazione sono condizionate al riscontro di esigenze organizzative, al rispetto di determinate soglie di riduzione di orario (Bluvacanze 21 ottobre 2024), come anche a definite modalità di svolgimento della prestazione a tempo parziale (Compass 19 settembre 2024).

***Compass – 19 settembre 2024***

*L'accordo Compass conferma la possibilità, già sperimentata dall'azienda, di richiedere la trasformazione del proprio rapporto di lavoro da full time a part-time nel caso in cui questa intervenga in abbinamento su due colleghi della medesima filiale (c.d. part-time complementare). In caso di richiesta singola, l'organizzazione si premura invece di verificare la disponibilità di altri colleghi anche su diverse filiali, pur entro un determinato periodo di tempo.*

Infine, meritano un richiamo quegli accordi che individuano il lavoro a tempo parziale quale soluzione contrattuale percorribile a fronte di particolari esigenze legate all'organizzazione del lavoro o all'andamento della produzione.

Tra queste, in un caso (Insieme si può 16 luglio 2024), la modifica della percentuale di part-time è una alternativa organizzativa, lasciata alla libera volontà dei lavoratori, per il caso di impossibilità a coprire l'orario lavorativo originariamente pattuito nell'ambito di appalti di servizi di integrazione scolastica.

In senso analogo, sono poi di particolare interesse quelle intese che si concentrano su condizioni oggettive. Intese che potremmo anche definire come “difensive”, in quanto prevedono la temporanea trasformazione a tempo parziale al fine di fronteggiare la crisi in atto, avendo già terminato il periodo massimo di fruizione degli ammortizzatori sociali (RGM 14 giugno 2024, OMB Panigada 14 giugno 2024), o in ogni caso soluzioni per la gestione di processi di riorganizzazione in atto (Poste Italiane 3 dicembre 2024).

***RGM – 14 giugno 2024***

*L'accordo, dopo aver dato conto, nelle premesse, delle difficoltà di mercato dell'ultimo biennio e del complessivo utilizzo degli ammortizzatori sociali disponibili, individuano alcune soluzioni organizzative utili a contenere gli effetti della crisi in atto. In particolare, la trasformazione, entro un certo periodo di tempo definito, del rapporto da tempo pieno a tempo parziale con orario di lavoro pari al 50%. Ciò dietro consenso del singolo, risultante da atto scritto.*

Rispetto alla gestione dell'orario di lavoro per il personale part-time, si segnalano invece alcune intese che introducono meccanismi di flessibilità per l'ingresso/uscita, al pari dei lavoratori impiegati a tempo pieno (BPM Vita 1° ottobre 2024, Gruppo Assimoco 5 giugno 2024), o prestabilite fasce orarie di lavoro (Italnex 4 ottobre 2024).

In senso analogo, un diverso accordo (Nestlé 7 maggio 2024) introduce particolari meccanismi di flessibilità nella programmazione dell'orario di lavoro, introducendo il c.d. “part-time flessibile a tempo indeterminato”.

***Nestlé – 7 maggio 2024***

*L'accordo conferma precedenti intese nello stesso senso. In particolare, viene introdotto uno schema di orario lavorativo teorico fissato nel contratto individuale tra un minimo di 20 ore settimanali ed un massimo di 30 ore settimanali, mentre la prestazione lavorativa effettiva varierà su base annuale rispetto al calendario della turnistica condiviso con la RSU. Le prestazioni in supero dell'orario contrattuale daranno luogo a relativi riposi compensativi.*

**(B) CASI STUDIO*****1. Introduzione***

All'interno del presente capitolo proponiamo l'analisi dettagliata di due accordi aziendali sottoscritti nel corso del 2024, appartenenti ai settori del credito e della metalmeccanica, ritenuti di particolare valore e innovatività. L'approfondimento dei contenuti degli accordi selezionati è stato possibile grazie al confronto diretto con alcuni dei firmatari delle intese, ricostruendo così utili elementi contestuali e applicativi.

Ulteriori approfondimenti e sintesi dei testi contrattuali sono disponibili sul sito *FareContrattazione*.



## ***2. La partecipazione in Elettrotecnica Rold***

Lo scorso 8 luglio è stato rinnovato presso la sede principale dell'azienda a Nerviano (MI), il contratto collettivo aziendale tra Elettrotecnica Rold (media impresa attiva da oltre 60 anni nella produzione di componenti innovativi e tecnologia per elettrodomestici con siti produttivi a Nerviano, Pogliano Milanese e Cerro Maggiore) e le RSU, assistite dall'organizzazione sindacale Fim-Cisl. L'accordo, completo di un piano di innovazione redatto il 20 giugno, conferma ed evolve un percorso intrapreso nel 2019, quando per la prima volta un progetto di innovazione organizzativa e tecnologica aziendale fu connesso all'erogazione del premio di risultato e accompagnato da una gamma di azioni di partecipazione diretta dei lavoratori, sotto il coordinamento di una commissione paritetica. Raggiunti gli obiettivi che erano stati fissati e superate le difficoltà economiche del biennio 2021-2022 dovute all'impatto della pandemia da Covid-19, il percorso progettuale e partecipativo in Rold trova con questo accordo forma e contenuti nuovi. In particolare, l'obiettivo che l'azienda si pone oggi è la revisione dei principali processi aziendali che partono dalla progettazione di prodotti e impianti, fino alla messa in produzione, supportati dall'introduzione di un nuovo software che permetterà di connettere tutte le aree coinvolte. A questo fine, il piano di innovazione di durata triennale stilato dai responsabili aziendali e condiviso con la rappresentanza dei lavoratori, in conformità con gli orientamenti dell'Agenzia delle Entrate sul coinvolgimento paritetico dei lavoratori, dà conto di una serie di iniziative atte ad abilitare, dal punto di vista organizzativo e della gestione delle persone, questo importante cambiamento. Nello specifico, servendosi della progettualità e offerta didattica della Rold Academy, nata nel 2020 e situata negli spazi dell'ex area Expo 2015, ora MIND (Milano Innovation District), si confermano le direttrici tracciate dal piano formativo 2024 per quanto riguarda sia la formazione verso competenze digitali e trasversali, che l'organizzazione di seminari e workshop sulla digitalizzazione in azienda e



focus group per l'approfondimento di eventuali problematiche a bordo linea. La rilevazione dei suggerimenti dei lavoratori costituisce un ulteriore tassello per il coinvolgimento delle persone e si avvale di azioni diversificate tra cui l'impiego di lavagne installate nelle linee di produzione per la segnalazione di proposte di miglioramento, e il potenziamento del ruolo dei team leader nei reparti. Novità dell'accordo 2024, nell'ambito dell'esame congiunto delle proposte di innovazione, è l'articolazione della commissione paritetica (istituita già nel 2019 e composta da responsabili aziendali e rappresentanti sindacali con il compito di individuare, proporre e monitorare gli obiettivi di miglioramento) in cinque gruppi di lavoro dedicati rispettivamente alle seguenti tematiche: efficienza organizzativa, qualità, sicurezza e ambiente, welfare, e sostenibilità. Ciascun gruppo è formato da alcuni componenti della RSU e da figure aziendali con competenze specifiche sui temi in oggetto. Inoltre, su base volontaria e provando ad assicurare una rotazione, potranno partecipare agli incontri altri tre lavoratori per ogni sito produttivo. I gruppi di lavoro dovranno riportare trimestralmente all'intera commissione paritetica l'evoluzione delle attività a loro affidate. Alla fine di ogni anno di vigenza del piano di innovazione, la commissione paritetica organizzerà un incontro di condivisione dei risultati ottenuti con l'intera popolazione aziendale.

Come in parte già avvenuto nel 2019, anche l'accordo collettivo negoziato quest'anno è fortemente sostenuto dall'impianto partecipativo e connesso al processo di innovazione organizzativa. Non solo, infatti, le questioni della salute e sicurezza, della sostenibilità ESG, del premio di risultato e del welfare, disciplinate dal nuovo contratto, sono oggetto di approfondimento, studio e progettualità congiunta nell'ambito dei gruppi di lavoro e della commissione paritetica. Ma allo specifico miglioramento di tre su cinque indicatori del premio di risultato (OEE – efficienza impianti, costi qualità – non conformità, riduzione scarti) sono dedicati due gruppi di lavoro, mentre il quinto indicatore è correlato al grado di avanzamento del percorso di integrazione del nuovo software

e ottimizzazione dei processi aziendali e produttivi. Dal punto di vista economico, il nuovo premio ha un valore massimo di 2.200 euro lordi per il 2024, 2.300 euro per il 2025 e 2.400 euro per il 2026, cui si aggiunge l'erogazione di *flexible benefits* per un valore rispettivamente di 80 euro, 100 euro e 120 euro nelle tre annualità di vigenza dell'accordo.

L'aspetto più originale di questo tipo di contrattazione sta nell'essere funzionalmente integrata tanto nelle sue diverse sezioni quanto in rapporto alle strategie di sviluppo aziendale: è a partire dall'obiettivo di maggiore efficienza dei processi produttivi e più in generale di innovazione continua, che si articolano i diversi indicatori del premio di risultato, nonché le varie azioni formative e di coinvolgimento dei lavoratori. In altre parole, il contratto collettivo assume in Rold le reali sembianze di uno strumento organizzativo, la cui operatività per l'intero periodo di vigenza è sostenuta da un articolato impianto partecipativo, che si compone di pratiche di coinvolgimento diretto dei lavoratori (come la formazione, i workshop, i sistemi per la rilevazione dei suggerimenti, ecc.) e di sedi e procedure per la partecipazione della rappresentanza sindacale (come nell'ambito della commissione paritetica).

Non è semplice rintracciare gli specifici fattori abilitanti di questo modello di relazioni industriali. Rold è un'azienda di circa 230 dipendenti guidata dalla Presidente e CEO, Laura Rocchitelli. Dal 1963 produce sistemi di sicurezza e componenti per il mondo della lavatrice e altri dispositivi esportati in tutto il mondo. Oltre ai siti produttivi in Lombardia e a una filiale commerciale a Shanghai, da circa un anno ha anche uno stabilimento in Serbia dedicato all'assemblaggio manuale. Il processo produttivo è fortemente automatizzato, il che ha da sempre determinato una particolare attenzione all'investimento in nuove tecnologie. I rapporti commerciali con i *big players* degli elettrodomestici costituiscono un'ulteriore leva di innovazione continua sia in termini tecnologici che più recentemente, di sostenibilità ambientale. È in questo contesto, tra l'altro, che nel 2017 è stato fondato il centro dedicato allo

sviluppo e alla ricerca applicata, R Lab. Nato per promuovere la modernizzazione in Rold, oggi il laboratorio è parte attiva dell'ecosistema di innovazione di MIND, tanto che proprio quest'anno, grazie alla collaborazione con una società del biomedicale, ha lanciato la start up Beep Factory, per offrire supporto nello sviluppo di dispositivi e strumentazioni di ambito life sciences. Da questo punto di vista, Rold vanta oggi una rete di relazioni e attività che si estende ben oltre il perimetro dei suoi stabilimenti e i confini del suo core business.

La sensibilità nei confronti del coinvolgimento dei lavoratori pare abbia invece radici ancor più lontane, probabilmente insite nel modello a conduzione familiare, che però nel tempo si è tramandato ed è costantemente evoluto, fino all'adozione di metodi *lean*. E infatti, quando nel 2016 sono stati introdotti incentivi prima fiscali e poi contributivi alla partecipazione diretta dei lavoratori, Rold non ha fatto altro che «mettere nero su bianco qualcosa che già c'era», come sottolinea Daniela Colantropo, HR Manager di Rold, provando tutt'al più ad integrare le pratiche preesistenti in un percorso progettuale più ampio e organizzato, sulla base delle suggestioni emerse da alcuni seminari formativi ideati da Assolombarda, e potendo contare su una rappresentanza sindacale ricettiva agli stessi stimoli. È da questo “allineamento di condizioni”, come lo chiama Stefano Abbatangelo della Fim-Cisl Milano Metropoli, che in Rold il confronto sindacale è arrivato fino al merito dell'organizzazione del lavoro, con una profondità e un'apertura all'apporto dei delegati e dei lavoratori che non sono scontati nelle interlocuzioni con le aziende. Il punto di incontro tra sindacato e azienda è proprio qui, nelle dinamiche organizzative in cui il sindacato aspira ad entrare per dare voce a tutta la passione, alle conoscenze e al contributo dei lavoratori e che l'azienda non ha paura di condividere con la rappresentanza, perché insieme si possano superare le reticenze di parte della forza lavoro e permettere alle azioni partecipative di dispiegare il loro potenziale.

La partita, al momento, non è ancora del tutto vinta: la natura paritetica dei gruppi di lavoro, infatti, non si esaurisce in una eguale rappresentanza di diversi ruoli e funzioni aziendali ma richiede che tutti i componenti siano messi nelle condizioni (in termini di tempo e competenze) per partecipare davvero alle discussioni; la partecipazione poi potrà dirsi realizzata appieno solo quando tutte le persone, forti dell'evidenza dei risultati che si ottengono, abbandonino le attuali perplessità per esprimere il loro know-how, contribuendo attivamente alla crescita organizzativa. Ci sono allora ancora aree su cui migliorare, ma Rold non ha intenzione di abbandonare la strada intrapresa. «La domanda che mi faccio», conclude Colantropo, «è: ne posso fare a meno? No, perché altrimenti il rischio è di non essere in grado di vedere di cosa ho veramente bisogno». Per Abbatangelo (Fim-Cisl) la posta in gioco non riguarda solo il futuro e la crescita aziendali ma il modello di sviluppo di un intero territorio e di una filiera produttiva, oltre che l'evoluzione della stessa rappresentanza sindacale: l'esperienza partecipativa di Rold non è il disegno filantropico di un management illuminato, ma il frutto della scelta strategica di un'azienda che vuole difendere la propria posizione sul mercato e di un sindacato che non vuole abdicare al ruolo di protagonista nell'organizzazione del lavoro. Può allora il sentiero tracciato in Rold offrire ad altre aziende e sindacati un'ipotesi alternativa e convincente di sviluppo?

### ***3. Il percorso di transizione digitale in Intesa Sanpaolo***

Il 23 ottobre 2024, il Gruppo Intesa Sanpaolo – maggiore gruppo bancario e primo datore di lavoro privato in Italia con 74mila dipendenti – e le delegazioni sindacali di Gruppo di Fibi, First-Cisl, Fisac-Cgil, Uilca e Unisin hanno firmato un accordo di percorso sulla trasformazione digitale. L'accordo rappresenta una delle tappe fondamentali di un processo che è in corso da tempo all'interno del Gruppo. Il piano d'impresa 2022-2025, infatti, identifica

la trasformazione tecnologica e il processo di digitalizzazione come uno dei suoi 4 pilastri fondanti: l'innovazione tecnologica viene considerata da un lato come un mezzo per migliorare il servizio nei confronti della clientela, sempre più orientata verso prestazioni bancarie parzialmente o totalmente digitali e, dall'altro, come causa e conseguenza dell'evoluzione nell'organizzazione del lavoro all'interno del Gruppo. Come tuttavia sottolinea il sindacato First-Cisl, i primi passi verso la digitalizzazione delle relazioni di lavoro in Intesa Sanpaolo sono stati mossi nel 2014, con la sottoscrizione del primo accordo in materia di lavoro da remoto (11 dicembre 2014).

Coerentemente con le disposizioni del piano, dal 2022 ad oggi Intesa Sanpaolo ha stipulato diversi accordi volti a regolare una serie di aspetti attinenti al tema dell'innovazione digitale.

Oltre alla cessione di una significativa parte della clientela alla banca digitale Isybank (si veda, per quanto riguarda gli aspetti lavoristici dell'operazione, l'accordo del 19 luglio 2023), si rileva, ad esempio, attenzione per la formazione dei dipendenti (accordo dell'8 dicembre 2021, le cui previsioni sono state integrate dagli accordi del 31 marzo 2023 e del 4 dicembre 2024), anche in relazione ai nuovi ruoli e figure professionali legati allo sviluppo e all'espansione della c.d. "filiale digitale" (accordo del 20 aprile 2023). Notevoli, infine, le previsioni dell'accordo del 4 dicembre 2024 in tema di sorveglianza sanitaria periodica per i lavoratori videoterminalisti, che prevedono l'analisi aggregata dei risultati delle visite al fine di mettere in atto programmi e misure volte a migliorare l'ambiente lavorativo e il benessere psicofisico degli stessi lavoratori.

Per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro, invece, è sicuramente necessario citare l'accordo del 26 maggio 2023, che rinnova la regolazione del c.d. *smart working*/lavoro flessibile – estendendo la possibilità di fruizione nel corso dell'anno – e introduce la c.d. "settimana corta", ossia un orario di lavoro di 9 ore giornaliere articolato su 4 giorni. L'andamento positivo di tali

sperimentazioni ha peraltro poi portato Intesa Sanpaolo ad ampliare ulteriormente le possibilità di utilizzo di tali strumenti con l'accordo del 13 giugno 2024.

L'accordo del 23 ottobre 2024 si inserisce dunque in un contesto di transizione digitale già ampiamente avviato, alcune delle cui tappe fondamentali sono richiamate all'interno delle premesse. Tuttavia, l'accordo introduce un tassello importante in questo senso, regolando il tema del confronto sindacale sulla materia della digitalizzazione e gestendo il ricambio occupazionale.

Per quanto concerne il primo punto, all'interno delle premesse dell'accordo viene specificato come, a partire dal mese di luglio del 2024, Intesa Sanpaolo abbia avviato la fase di informazione sul percorso di trasformazione digitale intrapreso dal Gruppo con l'obiettivo di creare un confronto continuo sul tema con le rappresentanze sindacali. A culmine di tale processo di confronto, le parti condividono la creazione del Comitato trasformazione digitale, con il compito di «monitorare gli effetti derivanti dall'evoluzione tecnologica e dalle novità in tema di digitalizzazione nel Gruppo con particolare riferimento all'impatto presso le filiali». Tale comitato si inserisce tra gli organi di partecipazione del Gruppo, integrando il Protocollo sulle relazioni industriali stipulato il 14 aprile 2021, come primo organo ad hoc sul tema della transizione digitale in Intesa. Esso ricalca, a livello aziendale, il Comitato nazionale bilaterale e paritetico sull'impatto delle nuove tecnologie/digitalizzazione nell'industria bancaria – previsto al livello nazionale dal rinnovo del CCNL di settore del 23 novembre 2023 (articolo 2). Come specificato da Patrizia Ordasso, Responsabile affari sindacali e welfare di Intesa Sanpaolo, il Comitato trasformazione digitale di Intesa Sanpaolo rappresenta un riferimento aziendale per l'organo al livello nazionale, creato al fine di gestire al meglio l'impatto di tecnologie come l'intelligenza artificiale sulle attività del Gruppo. Tuttavia, deve essere specificato come all'interno dell'azienda esistesse già – sin dal 2007 – un organo deputato alla trasformazione organizzativa del gruppo, il c.d.

Comitato welfare, sicurezza, e sviluppo sostenibile – il quale negli anni si è occupato di temi fondamentali quali le strategie per l'incremento della produttività e il miglioramento del livello di inclusione dei lavoratori disabili.

Benché non si sia ancora riunito, come riferito da First-Cisl, il Comitato sulla digitalizzazione di Intesa Sanpaolo è composto per la parte sindacale, da due componenti per ciascuna organizzazione sindacale firmataria e ulteriori componenti in proporzione alla rispettiva rappresentatività in azienda. Chiaramente, la composizione è integrata da un'adeguata rappresentanza aziendale. Da segnalare la previsione secondo la quale, qualora le materie oggetto di discussione da parte del Comitato richiedessero competenze specialistiche, questo potrà essere di volta in volta eccezionalmente integrato da un membro aggiuntivo ad hoc per ogni sigla sindacale. Questa, infatti, ricorda – seppur con le dovute distinzioni – l'articolo 80, § 3, della legge tedesca sulla codeterminazione, che permette ai consigli di fabbrica, se lo ritengono, di rivolgersi a esperti per la negoziazione di specifiche materie con il datore di lavoro.

Nonostante il carattere innovativo del Comitato, resta da verificare, in fase di applicazione, la sua integrazione con le procedure ordinarie di interlocuzione sindacale, visto che, come sottolineato da First-Cisl, «la contrattazione in Intesa Sanpaolo è continua, e gli incontri si susseguono settimana dopo settimana». Patrizia Ordasso evidenzia come questo tipo di dialogo continuo con le parti sociali sia molto più proficuo rispetto a eventuali interlocuzioni spot nell'occasione dell'apertura di specifiche procedure sindacali, soprattutto in considerazione dell'alto tasso di sindacalizzazione del Gruppo (pari al 75%).

L'accordo del 23 ottobre 2024 contiene anche diversi richiami ai temi della formazione, del benessere organizzativo e della sorveglianza sanitaria, disciplinati tuttavia nel dettaglio da accordi differenti (vedi sopra).

Contenuto chiave dell'accordo in esame è invece l'individuazione di criteri e requisiti per 4.000 uscite volontarie per pensionamento o accesso alle prestazioni straordinarie del fondo di solidarietà per la riconversione e riqualificazione professionale, per il sostegno dell'occupazione e del reddito del personale del credito, istituito nel 2014. All'interno delle premesse dell'accordo, infatti, si specifica come, a fronte di un accordo per l'uscita volontaria di 2.000 dipendenti del gruppo (sancite nell'accordo del 16 novembre 2021), più di 5.000 dipendenti abbiano manifestato volontà in tal senso, con la conseguente esclusione dalla graduatoria stilata in tale occasione di più di 3.000 dipendenti.

L'offerta avviata ai sensi dell'accordo del 2024 è rivolta a tutto il personale, compresi i dirigenti, dipendente delle società italiane del Gruppo Intesa Sanpaolo che applicano il CCNL credito (codice Cnel J241) che al momento dell'attivazione dell'offerta facciano parte del Gruppo Intesa Sanpaolo. Tuttavia, sono individuate condizioni differenti a seconda dell'anno di maturazione del requisito pensionistico, o anche dell'esercizio della c.d. "opzione donna" o "quota 100-102-103".

L'accordo poi sancisce che, nel caso in cui le domande di pensionamento o accesso al fondo di solidarietà risultassero alla scadenza di ogni eventuale offerta, superiori al numero indicato, sarà redatta una graduatoria, unica a livello di Gruppo, sulla base della data di maturazione del diritto a pensione, e a parità della data di maturazione del diritto in ragione della maggiore età anagrafica, in cui comunque troveranno priorità disabili gravi o con percentuale di invalidità non inferiore al 67%. Sottolinea ancora il sindacato che, «l'accesso al fondo di solidarietà è divenuta una prassi all'interno del settore creditizio, quasi tutte le banche vi ricorrono e con una certa frequenza. La disponibilità di uno strumento in grado di minimizzare le ricadute sociali ha semplificato i fenomeni di fusione e accorpamenti all'interno del settore, standardizzando i criteri relativi alla gestione dei conseguenti esuberi permettendone una gestione ordinata. Al fine poi di ridurre i costi di tali



operazioni, le banche favoriscono chi è più vicino alla data di pensionamento in quanto usufruisce per meno tempo delle prestazioni del Fondo». Pur condividendo in massima parte tale prospettiva, Patrizia Ordasso evidenzia come il fondo di solidarietà rappresenti effettivamente uno strumento di flessibilità per i gruppi bancari, che ne usufruiscono sì frequentemente, ma sostenendone i costi per intero.

È fatta salva, tuttavia, la possibilità per la banca di variare la finestra di uscita a seconda del ruolo del dipendente all'interno dell'organizzazione aziendale.

Al fine di bilanciare le uscite programmate, le parti sottoscrittrici dell'accordo condividono che al raggiungimento delle 4.000 uscite volontarie previste, Intesa Sanpaolo procederà a 3.500 assunzioni a tempo indeterminato, di cui 2.000 a tempo pieno e 1.500 a tempo parziale, da realizzarsi tra luglio 2025 e giugno 2028, avendo attenzione alle zone svantaggiate del Paese.

Il numero di assunzioni menzionato rappresenta l'esito di una lunga e complessa trattativa tra Intesa Sanpaolo e le organizzazioni sindacali, come riferito da First-Cisl.

In termini qualitativi, inoltre, secondo il punto di vista del sindacato si sta verificando una "mutazione genetica" nel personale del Gruppo, poiché le nuove offerte di lavoro appaiono primariamente dirette a ingegneri informatici, mentre le professionalità più "tradizionali" per il settore (legali, ragionieri, economisti) sono considerate meno frequentemente. Ordasso conferma la necessità che all'interno della forza lavoro di Intesa Sanpaolo siano presenti profili professionali differenti dal passato, visti i mutamenti intercorsi nelle attività della banca. A questo proposito, aggiunge che «l'accesso al fondo di solidarietà può anche essere considerato come un'alternativa alla riconversione professionale che implica stare al passo con le evoluzioni del settore e con le relative esigenze di formazione continua».

Con riguardo alla generale prospettiva del Gruppo Intesa Sanpaolo in merito alla tematica della transizione digitale, si registrano opinioni differenti tra le rappresentanze aziendali e sindacali. Infatti, secondo First-Cisl, «il digitale rappresenta un’eccezionale fonte di risparmio per la banca, ma viene spesso sottovalutata l’importanza della fidelizzazione del cliente, il quale è maggiormente portato all’acquisto di prodotti finanziari complessi se gli viene concesso di stabilire un rapporto con una persona di fiducia».

Al contrario, Patrizia Ordasso sottolinea che per la transizione digitale di Intesa Sanpaolo sono ingenti gli investimenti operati dal Gruppo, anche per venire incontro alle richieste in tal senso pervenute dalla clientela, soprattutto dopo la pandemia da Covid-19. La transizione digitale, quindi, rappresenta un’esigenza in termini di competitività. Inoltre, Ordasso specifica come «il rapporto con il cliente rimane comunque incentrato sulla filiale fisica, ma con le agevolazioni tecnico-organizzative portate dalla digitalizzazione. Per esempio, stiamo realizzando la messa a disposizione della piattaforma Isytech – attualmente solo a disposizione di Isybank – all’interno delle filiali fisiche, al fine di consentire anche ai dipendenti attivi in tali sedi di usufruire dei vantaggi che la stessa comporta (es. riduzione dei tempi di lavorazione)».

L’accordo del 23 ottobre 2024 rappresenta una tappa importante del percorso di trasformazione digitale intrapreso da Intesa Sanpaolo ormai da tempo. Nonostante non abbia ancora preso avvio sostanziale, l’istituzione del Comitato trasformazione digitale è sintomo di una spiccata attenzione delle parti sottoscrittrici relativamente alla discussione e alla negoziazione di aspetti rilevanti della transizione al digitale, come ad esempio gli impatti sull’occupazione e le condizioni di lavoro all’interno della banca – attenzione che appare confermata dalle caratteristiche del piano di uscite volontarie e nuove assunzioni oggetto dell’accordo tra Intesa Sanpaolo e sindacati.

*Parte III*

**APPROFONDIMENTI TEMATICI**



*Capitolo I*  
**INQUADRAMENTO E PROFESSIONALITÀ:  
LE TENDENZE  
DELLA CONTRATTAZIONE AZIENDALE**

**Sommario:** 1. Introduzione. – 2. Il monitoraggio degli inquadramenti contrattuali e della professionalità nei rapporti sulla contrattazione collettiva: stato dell'arte. – 3. Le tendenze della contrattazione aziendale su inquadramenti e professionalità: cosa dice lo studio di 867 accordi aziendali stipulati nel biennio 2023-2024. – 3.1. Il settore dell'industria metalmeccanica (focus). – 3.2. Il settore dell'industria alimentare (focus). – 4. Buone pratiche. – 5. Prime conclusioni.

### ***1. Introduzione***

La letteratura si è raramente occupata dello studio sistematico delle previsioni contrattuali in materia di classificazione e inquadramento e quando lo ha fatto questo è avvenuto, di regola, nell'ambito di alcuni commentari sui principali contratti collettivi (in particolare quello della metalmeccanica) o in funzione della verifica dello stato di applicazione della riforma dell'articolo 2103 c.c. promossa ormai quasi dieci anni fa dal *Jobs Act*. Non è invece noto quale sia il contributo della contrattazione aziendale, a cui pure non pochi contratti nazionali rinviano per integrare o anche innovare le relative previsioni in materia. Ciò costituisce invece l'oggetto di questo studio.

## **2. *Il monitoraggio degli inquadramenti contrattuali e della professionalità nei rapporti sulla contrattazione collettiva: stato dell'arte***

In assenza di un obbligo di deposito del testo contrattuale e di un conseguente monitoraggio istituzionale, le tendenze della contrattazione aziendale in Italia possono essere almeno in parte tracciate avvalendosi di alcuni rapporti, pubblicati con maggiore o minore regolarità, elaborati dalle tre centrali sindacali.

La Fondazione di Vittorio e la Cgil, nel loro più recente *Quarto rapporto sulla contrattazione collettiva di secondo livello* (17 settembre 2024), hanno analizzato 1.924 contratti collettivi decentrati, di cui 1.697 aziendali, stipulati nel triennio 2021-2023 da categorie sindacali afferenti alla Cgil. Rispetto al tema dell'inquadramento contrattuale e della professionalità il § 4.6 del rapporto, rubricato *Inquadramento Mansioni e Formazione*, offre una indicazione percentuale della frequenza di queste tematiche nei contratti aziendali oggetto di osservazione (si veda, *infra*, tabella 1). Di tutta evidenza è la centralità della macro-voce *Formazione*, che copre il 25,2% degli accordi, mentre *Inquadramento* e *Mansioni*, con le relative voci di dettaglio, si rinvencono rispettivamente nell'8% e 6,7% dei casi. Tra le voci di maggior peso si notano quelle relative alla classificazione dei profili professionali, come anche la definizione delle mansioni e della valorizzazione professionale.

Anche il sesto rapporto Ocsel-Cisl, dal titolo *La contrattazione decentrata alla prova dell'imprevedibilità* (28 luglio 2021), che classifica 2.827 accordi aziendali e territoriali siglati nel biennio 2019-2020, individua una serie di istituti e materie a fini di categorizzazione degli accordi oggetto di osservazione (si veda, *infra*, grafico 1). Nella voce *Inquadramento* si includono le seguenti voci oggetto di mappatura:

- applicazione delle previsioni in materia del CCNL di riferimento
- regolamentazione profili professionali

Tabella 1 – <i>Classificazione, per la voce relativa a inquadramento, mansioni e formazione, degli accordi aziendali mappati nel Quarto rapporto sulla contrattazione collettiva di secondo livello, Fondazione di Vittorio</i>		
Istituto	Voci	Frequenza
<b>Inquadramento</b> 135 accordi (8%)	Classificazione profili professionali	114 accordi (6,7%)
	Quadri	7 accordi (0,4%)
	Qualifiche	32 accordi (1,9%)
<b>Mansioni</b> 113 accordi (6,7%)	Definizione mansioni	35 accordi (2,1%)
	Deroghe/demansionamento	2 accordi (0,1%)
	Valorizzazione professionale	89 accordi (5,2%)
<b>Formazione</b> 428 accordi (25,2%)	Formazione professionale/continua	306 accordi (18%)
	Formazione all'innovazione	198 accordi (11,7%)
	Certificazione/libretto formativo	35 accordi (2,1%)
	Alternanza scuola-lavoro	15 accordi (0,9%)
	Diritto allo studio	39 accordi (2,3%)
	Formazione linguistica per stranieri	3 accordi (0,2%)
Altro		44 accordi (2,6%)

**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati FONDAZIONE DI VITTORIO, *Quarto rapporto sulla contrattazione collettiva di secondo livello*, 2024

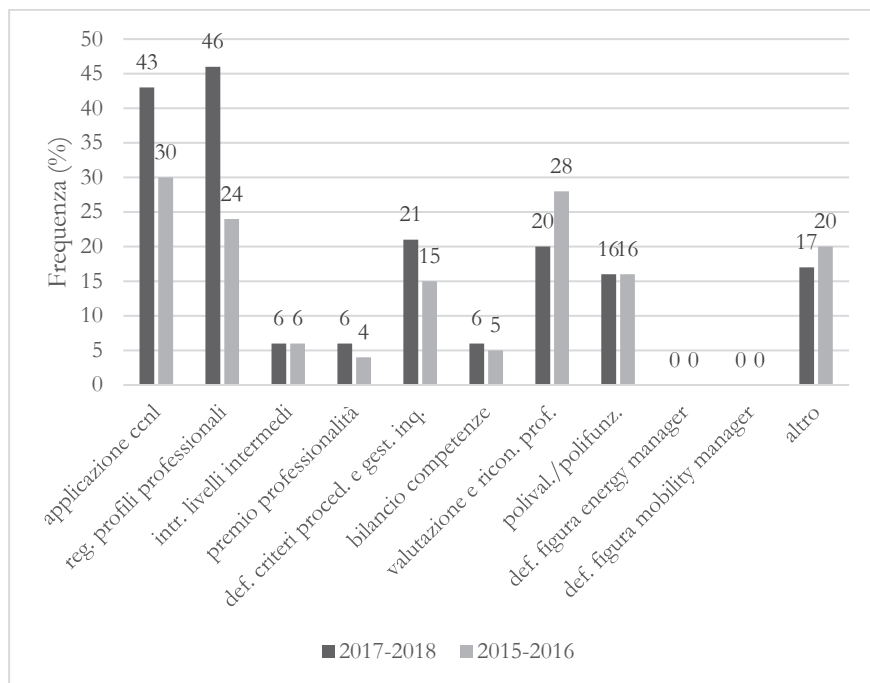
- introduzione livelli intermedi
- premio professionalità
- definizione criteri per procedure e gestione dell'inquadramento
- bilancio delle competenze
- valutazione e riconoscimento professionale
- polivalenza e polifunzionalità
- definizione della figura dell'*energy manager*
- definizione della figura del *mobility manager*
- altro

Il rapporto segnala dunque, rispetto alla categoria *Inquadramento*, come nel corso dell'anno 2020 non risultassero accordi in materia, mentre nel 2019 la materia era stata trattata solamente dal 7% delle intese, in realtà in leggera flessione rispetto ai periodi precedenti. Almeno in termini di incidenza sulle intese osservate, viene infatti segnalato un 8% nel 2015-2016 ed un 9% nel 2017-2018. Invero, come riporta lo stesso documento, la maggioranza delle intese (43%) si preoccupava di introdurre clausole di semplice applicazione delle previsioni del CCNL di riferimento, con frequenze minori sulle altre voci.

Per quanto riguarda la Uil, l'ultimo documento (8 maggio 2024) disponibile dalla banca dati Digit@Uil prende in esame 791 accordi aziendali, suddivisi in 37 CCNL di riferimento, stipulati nel biennio 2022-2023. Rispetto al tema dell'inquadramento contrattuale e della professionalità non si rivengono nel rapporto Uil criteri specifici di classificazione. Esiste invero una voce denominata *Formazione e professionalità* che intercetta 262 clausole contrattuali (ovvero il 6,41% delle 4.087 presenti).



**Grafico 1.** Frequenza accordi aziendali in banca dati Ocsel per il biennio 2017-2018 e 2015-2016 su voci inerenti all'inquadramento contrattuale



**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati OCSEL, *La contrattazione decentrata alla prova dell'imprevedibilità*, 2021

Il documento è tuttavia corredato da alcuni riferimenti a tali accordi, da cui si evince la sostanziale assenza di intese che intervengano sulla materia della classificazione e dell'inquadramento del personale in senso stretto, essendo del tutto predominanti pattuizioni in materia di formazione continua e per la riqualificazione dei lavoratori che è tematica concettualmente e normativamente distinta per quanto non manchino punti di connessione.

Quel che preme in ogni caso rilevare è che tutti e tre i rapporti sopra richiamati offrono un mero indicatore di frequenza statistica del tema rispetto al numero di contratti oggetto di osservazione (che in tutti e tre i casi non rappresenta un campione

scientifico come esplicitato opportunamente nelle note metodologiche), mentre mancano analisi qualitative nel merito dei contenuti delle intese, per cui si tratta allo stato di una esplorazione che resta in superficie. L'impressione, dalla lettura di questi rapporti, è che il tema della professionalità emerga prevalentemente in chiave di formazione o riqualificazione professionale, soprattutto a traino delle procedure previste per l'accesso alle misure dei fondi interprofessionali e per l'ottenimento dei benefici previsti dal c.d. Fondo nuove competenze. Mancano, per contro, intese che si occupino del tema della classificazione e dell'inquadramento del personale in ottica di sistema e cioè in modo tale da incidere sulla classificazione economica del lavoro e sui criteri di inquadramento in fase di assunzione. Più facile che a livello aziendale le parti intervengano con misure di mera manutenzione come, per esempio, la costruzione di nuove figure professionali non ancora contemplate nel contratto nazionale di riferimento.

Ad analoghe conclusioni, invero, si può giungere dalla lettura degli undici rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva in Italia che, allo stato, coprono un arco temporale che va dal 2012 al 2024. In particolare, verificando la frequenza di accordi in materia di inquadramento contrattuale, si rinvencono percentuali che, seppur di qualche punto più elevate rispetto a quanto emerge dai rapporti di origine sindacale, confermano la scarsa diffusione a livello decentrato di simili intese. Si conferma inoltre la tendenza richiamata poco sopra in merito alla più ampia diffusione di clausole relative alla formazione professionale (si veda tabella 2). Una lettura dei relativi testi induce, almeno in parte, a mettere in discussione gli stessi criteri di archiviazione e pure di mappatura dei contratti collettivi, per come condotti fino ad ora, nel tentativo di ricercare un maggior grado di dettaglio mediante l'introduzione di nuovi indici di classificazione (si veda *infra*, § 3). Ciò consentirebbe di ricondurre le intese prese in esame entro una comune griglia su cui costruire schede per ciascuna di esse, al fine di verificarne la portata in ottica sistematica.

**Tabella 2 – Frequenza in numero assoluto ed in percentuale di accordi in materia di inquadramento contrattuale e formazione, per anno di stipula, rispetto al totale degli accordi aziendali mappati, come risultante dalla lettura degli undici rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva in Italia**

Anno	Numero accordi aziendali	Inquadramento		Inquadramento/ formazione	
		n. accordi	%	n. accordi	%
2024	427	30	7%	120	28%
2023	440	43	10%	115	26%
2022	430	42	10%	124	29%
2021	325	36	11%	117	36%
2020	374	9	2%	83	22%
2019	310	47	15%	100	32%
2018	334	39	12%	134	40%
2017	373	54	14%	125	34%
2016	370	38	10%	101	27%
2015	317	57	18%	100	32%
2004-2014	712	136	19%	265	37%

**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati ricavabili dagli undici Rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva in Italia

### ***3. Le tendenze della contrattazione aziendale su inquadramenti e professionalità: cosa dice lo studio di 867 accordi aziendali stipulati nel biennio 2023-2024***

Per provare a verificare cosa ci sia realmente dietro le stime di massima contenute nei principali rapporti sulla contrattazione collettiva e la bontà dei relativi criteri di catalogazione si è preso

in esame un “campione” (scientificamente non rappresentativo) composto dai 440 accordi aziendali stipulati nel corso del 2023 nel settore privato e dai 427 accordi stipulati nel 2024, presenti nella banca dati *FareContrattazione* di ADAPT e relativi a un numero complessivo di circa 428.000 lavoratori. Nel biennio 2023-2024, su un totale di 867 accordi, 121 parlano di professionalità, di cui 64 siglati nel 2023 e 57 nel 2024, per una quota rispettivamente del 14,5% sul totale di intese del 2023 e del 13,3% sul 2024. Questi dati si collocano alcuni punti percentuali sotto quanto emerge dai rapporti sopra citati (in particolare, Fondazione di Vittorio), parecchio influenzati dalla presenza significativa di accordi relativi alla formazione largamente intesa, che non ci pare tuttavia essere tema direttamente riconducibile agli inquadramenti contrattuali e alla professionalità posseduta dal prestatore di lavoro. Ed infatti, una volta epurati da questo indicatore, i dati che emergono dalla nostra indagine sul 2023 e sul 2024 paiono perfettamente in linea con le diverse elaborazioni in circolazione, a riprova di una diffusione pur contenuta rispetto ad altre tematiche (si pensi all'introduzione di premi di risultato e welfare aziendale) ma comunque degna d'attenzione.

Di un certo interesse può anche essere l'esame del sistema contrattuale di riferimento di ogni singola intesa aziendale, posto che l'incidenza maggiore si registra nel settore della industria alimentare (85%), e nell'occhialeria (50%), seguiti dal settore chimico-farmaceutico (33%), e dall'industria meccanica (25%). Tutti settori, questi, dove negli ultimi tempi si sono registrati a livello nazionale interventi volti a innovare i sistemi di classificazione e inquadramento del personale con conseguente necessità di avviare un allineamento a livello aziendale. Estrapolate queste prime informazioni generali, la lettura integrale dei 121 accordi aziendali che si occupano di inquadramento e/o professionalità è di una certa utilità per tentare di mettere a punto una tassonomia più precisa attraverso cui leggere e analizzare in termini qualitativi e non solo quantitativi i contenuti delle intese di nostro interesse al fine di porre le giuste premesse per un esercizio finale di

benchmark. Da questo punto di vista, accanto a informazioni utili a inquadrare il singolo accordo e il relativo contesto (data, firmatari, CCNL di riferimento, rinvii di quest'ultimo al livello aziendale), il cuore della tassonomia è rappresentato dalla distinzione concettuale tra previsioni contrattuali o norme di "struttura" o "sistema", che abbiamo definito nei termini di "statica della professionalità", e norme di "comando" rivolte alla autonomia negoziale privata a livello individuale, che abbiamo definito nei termini di "dinamica della professionalità". Questo per evidenziare l'esistenza di previsioni che incidono sui sistemi di classificazione economica del lavoro e inquadramento giuridico dei lavoratori, e previsioni che, data una certa struttura o sistema di riferimento, contengono norme di condotta per il singolo datore di lavoro rispetto tanto alla operazione di inquadramento contrattuale del prestatore di lavoro quanto alla eventuale mobilità professionale del singolo prestatore di lavoro all'interno di un determinato contesto organizzativo aziendale.

Nella parte statica o di struttura possono rientrare:

- interventi volti a modificare il sistema di classificazione e inquadramento previsto dal CCNL di riferimento;
- criteri giuridici per l'operazione di inquadramento del lavoratore;
- previsioni sulle mansioni del lavoratore;
- aggiornamento/integrazione dei profili professionali previsti dal CCNL di riferimento;
- misure di raccordo istituzionale con il sistema dei fondi paritetici per la formazione continua;
- misure relative all'applicazione delle previsioni del CCNL di riferimento;
- istituzione di comitati paritetici per l'analisi e il monitoraggio del funzionamento in azienda delle misure generali di

implementazione del sistema di classificazione e inquadramento previsto dal CCNL di riferimento.

Nelle norme c.d. di comando possono invece rientrare tutte quelle clausole che si pongono in termini dinamici nella gestione dell'inquadramento del personale, tra cui si collocano certamente la mobilità, l'esercizio dello *ius variandi*, la previsione di quote di retribuzione variamente connesse alla professionalità del singolo, i percorsi di carriera, ecc. Il riferimento è a previsioni su:

- *ius variandi*;
- mobilità endo-aziendale;
- mobilità extra-aziendale;
- armonizzazione dei trattamenti retributivi e normativi in caso di trasferimento di azienda o cambio di CCNL;
- percorsi di carriera;
- formazione e riqualificazione professionale;
- premialità economiche in funzione del riconoscimento della professionalità;
- istituzione di comitati paritetici per la verifica del corretto inquadramento contrattuale del singolo lavoratore rispetto alle previsioni del CCNL di riferimento.

Uno studio preliminare è stato condotto sui 64 accordi aziendali siglati nell'anno 2023 (in G. COMI, M. MENEGOTTO, M. TIRABOSCHI, *Inquadramento contrattuale e tutela della professionalità. Il contributo della contrattazione aziendale*, Working Paper ADAPT, 2024, n. 11, spec. appendice B); studio che si consolida in occasione della stesura del presente rapporto, con i dati sull'annualità 2024.

Preme peraltro avvertire come ciascun accordo, nella maggior parte dei casi, introduce più di una clausola relativa ai diversi indici presi in considerazione nel nostro studio. I valori percentuali

sotto riportati si intendono quale frequenza di rilevanza di ciascun indice rispetto al totale degli accordi mappati (121).

Rispetto a misure di sistema o struttura la contrattazione aziendale si è occupata di istituire (nel 12,3% nel biennio) comitati paritetici aziendali quali sedi di analisi e monitoraggio del sistema di classificazione e inquadramento, pur con ridotti margini d'intervento strutturale. Ciò si rinviene soprattutto nel 2023 (18,7% dei casi su 67 intese). Per esempio, l'accordo BPER 23 dicembre 2023; oppure l'accordo Angelini Pharma 4 dicembre 2023, che prevede invece un confronto sull'adeguatezza delle figure professionali e relativo inquadramento, anche per esaminare la validità e la congruenza dei profili professionali con le nuove esigenze organizzative. Sull'anno 2024 la percentuale di accordi è inferiore (5,2% sull'anno), ma tra queste intese si ravvisano esempi interessanti, come l'accordo Iccrea 19 aprile 2024, che pure prevede una commissione per l'individuazione della disciplina di profili professionali derivanti da nuove attività o da cambiamenti di organizzazione. La contrattazione aziendale si è poi occupata di prevedere pattuizioni che rinviino alla corretta applicazione delle norme di CCNL (nel 15,6% dei casi nel 2023), in particolare nel settore metalmeccanico, a seguito della riforma della classificazione del personale (si vedano ad esempio gli accordi Brembo 29 maggio 2023, Edison Next Government 24 luglio 2023, Alfa Acciai 27 aprile 2023). Oppure di integrazioni ad esse con l'introduzione di specifici profili professionali (nel 9% nel biennio). Il contratto aziendale stipulato da Unicredit del 17 ottobre 2024), ad esempio, mira nello specifico a valorizzare le professionalità dei lavoratori, prevedendo nuove figure professionali per l'area *corporate*, aggiornando così un sistema avviato nel 2017 con un precedente accordo. Ugualmente, l'accordo Cassa Centrale Banca 25 marzo 2024 elenca una serie di nuovi profili professionali derivanti dall'esternalizzazione di alcune funzioni aziendali. Nel 9% dei casi si rinvencono invece clausole con criteri d'inquadramento del personale. In questo senso, l'accordo Pedon 29 marzo 2024 e l'accordo Parmalat 13 luglio 2023 prevedono l'individuazione di stadi

intermedi (con relativi superminimi assorbibili) oltre agli inquadramenti retributivi previsti dal vigente CCNL per l'industria alimentare (codice Cnel E012). Decisamente marginali invece le misure dirette ad intervenire strutturalmente sul sistema di classificazione e inquadramento definito a livello nazionale (3% per il solo 2023) e in materia di definizione delle mansioni (4,7% per il solo 2023), come nell'accordo Rail Traction Company 17 marzo 2023, in cui vengono definite in dettaglio le mansioni del macchinista (per un quadro d'insieme si veda la tabella 3).

Infine, sul 2024, ricoprono una certa rilevanza le intese che dettano un raccordo coi fondi paritetici per la formazione (19%).

Con riferimento invece alle clausole che intervengono nella gestione degli inquadramenti nel senso dinamico del termine e dunque nell'esercizio delle relative flessibilità, si possono trarre le seguenti linee di tendenza (per il quadro d'insieme, si veda tabella 4). L'ampia maggioranza di accordi analizzati (il 60% sul biennio) riporta clausole relative alla formazione del personale intesa quale strumento di riqualificazione, anche funzionale all'aggiornamento dei livelli d'inquadramento dei singoli, spesso con costituzione di commissioni di analisi o monitoraggio dei fabbisogni professionali (si vedano, ad esempio, gli accordi Heineken Italia 14 giugno 2023, Enterprise Services Italia 25 gennaio 2023; Allianz 16 gennaio 2024; Alstom Services 18 luglio 2024; Assimoco (Gruppo) 5 giugno 2024; Desio 29 maggio 2024; Ducati 25 giugno 2024); anche nell'ottica di costruzione di percorsi di carriera (presenti nel 26,6% delle intese mappate sul 2023).

In questo senso si muovono, ad esempio, l'accordo Banca di Imola 26 ottobre 2023 o l'accordo Monte dei Paschi di Siena 7 agosto 2023, con un articolato sistema di formazione e relativi avanzamenti professionali. Sul 2024, invece, percorsi di carriera sono previsti ad esempio nell'accordo Ita Airways 4 luglio 2024 e nell'accordo Volksbank 27 maggio 2024.



Tabella 3 – <i>Numero di accordi che riportano norme di struttura in materia di classificazione e inquadramento, per singola voce</i>				
Voci	N. accordi 2023	Incidenza percentuale sul totale del 2023 (64)	N. accordi 2024	Incidenza percentuale sul totale del 2024 (57)
Interventi strutturali sul sistema di classificazione e inquadramento	2	3,1%	0	
Criteri per l'inquadramento del lavoratore	6	9,4%	2	3,5%
Mansioni (definizione delle)	3	4,7%	0	
Integrazione/aggiornamento del CCNL con l'introduzione di specifici profili professionali	8	12,5%	3	5,2%
Raccordo coi fondi paritetici per la formazione continua	0		11	19%
Applicazione o rinvio al CCNL	10	15,6%	6	10,5%
Comitati paritetici: analisi e monitoraggio	12	18,7%	3	5,2%

**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Tabella 4 – <i>Numero di accordi che riportano norme di comando in materia di classificazione e inquadramento, per singola voce</i>				
Voci	N. accordi 2023	Incidenza percentuale sul totale del 2023 (64)	N. accordi 2024	Incidenza percentuale sul totale del 2024 (57)
<i>Ius variandi</i>	3	4,7%	0	
Mobilità endo-aziendale	15	23,4%	11	19,2%
Mobilità extra-aziendale	8	12,5%	0	
Armonizzazione (trasferimento d'azienda e/o cambi di CCNL)	7	10,9%	5	8,7%
Percorsi di carriera	17	26,6%	4	7%
Formazione	41	64%	32	56%
Premialità economiche	17	26,6%	8	14%
Comitati paritetici: procedure per la verifica del corretto inquadramento contrattuale	14	21,9%	1	1,7%

**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

In ben 15 intese (21,4% sul biennio) viene affrontato il tema della mobilità endo-aziendale; dato che risente, invero, della prassi diffusa in particolare nel settore dell'industria alimentare con la pratica del c.d. *job posting* (si veda *infra*), ma presente anche in altri settori, come dimostrano l'accordo Angelini Pharma 4 dicembre 2023 e l'accordo Ducati 25 giugno 2024. Inferiori (12,5% sul solo

2023) invece le opposte ipotesi di mobilità extra-aziendale, concentrate in settori tipicamente caratterizzati da percorsi di esternalizzazione o vicende d'impresa, come quello del credito-assicurazioni, tra cui si possono citare, ad esempio, gli accordi Banca di Imola 26 ottobre 2023 e Banca del Mezzogiorno 10 novembre 2023. Non mancano (20,6% casi sul biennio) pure meccanismi premiali collegati alla specifica professionalità svolta o di prospettiva (al termine cioè di percorsi formativi o progressioni di carriera), in particolar modo per il settore dell'industria alimentare e metalmeccanica, oltreché nel credito-assicurazioni ed elettrico. Si tratta in larga parte di indennità di funzione o ruolo, come ad esempio negli accordi Intesa Sanpaolo Insurance 21 febbraio 2023, Cassa di Ravenna 21 marzo 2023, Banca di Imola 26 ottobre 2023, Cassa Centrale Banca 25 marzo 2024, Volksbank 27 maggio 2024, ma anche in caso di acquisizione di nuove mansioni, come per i macchinisti polivalenti dell'accordo Ferrero 6 ottobre 2023. Un caso particolare è l'accordo Campari 19 luglio 2023, che unisce sviluppo di nuove competenze professionali, modifiche organizzative-produttive (introduzione *lean manufacturing*), percorsi di carriera e step intermedi di quest'ultima, con il riconoscimento di importi in misura percentuale dei trattamenti dei diversi livelli d'inquadramento e indennità specifiche; livelli intermedi previsti pure, ad esempio, nell'accordo Italia Alimentari 30 giugno 2023. Nel 10,9% degli accordi mappati sul 2023 sono presenti invece clausole di armonizzazione per i casi di cambio di CCNL applicabile, anche a fronte di trasferimenti d'azienda o di ramo d'azienda. Si prenda ad esempio l'accordo Enpower 25 settembre 2023 per il passaggio dal CCNL dell'artigianato area metalmeccanica (codice Cnel C030) al CCNL per l'industria metalmeccanica e l'installazione di impianti (codice Cnel C011), come anche l'accordo del gruppo Marelli 4 maggio 2023 di uscita dal CCSL Stellantis 11 marzo 2019 e successiva applicazione del sistema Federmeccanica. Meccanismi di gestione dei differenti inquadramenti in occasione di trasferimenti d'azienda sono invece rinvenibili nell'accordo Sogei 1° dicembre 2023 o Edison energia 15 dicembre

2023. Sul 2024, similmente si raggiunge l'8,7% d'incidenza sul totale degli accordi, come nel caso dell'accordo Eni 7 giugno 2024, che prevede l'estensione a tutto il personale del CCNL energia e petrolio (codice Cnel B254), integrando così le previsioni contrattuali anche per il personale a ruolo Technical Services, cui veniva applicato il CCNL industria metalmeccanica. Anche nella gestione dinamica dei meccanismi d'inquadramento del personale non mancano (21,9% dei casi sul 2023) momenti paritetici di controllo e verifica del corretto inquadramento dei lavoratori per come operato dall'impresa, come ad esempio l'accordo GD 30 maggio 2023, che prevede la costituzione di un comitato Occupazione e professionalità con ampie competenze, ivi compresa la verifica della congruità tra mansioni svolte e inquadramento, con definizione di termini massimi entro cui sanare le eventuali posizioni non conformi; ma anche ACEA 15 maggio 2023 e Fastweb 26 luglio 2023, nonché Cassa di Ravenna 31 marzo 2023, che prevede verifiche biennali su specifiche figure professionali. Solamente nel 4,7% degli accordi in materia del 2023 si è potuto infine rintracciare disposizioni ricollegabili al c.d. *ius variandi* (si veda ad esempio l'accordo Uniabita Soc. Coop. 27 aprile 2023, che rinvia alle disposizioni dell'articolo 2103 c.c. o il più significativo caso dell'accordo Intesa Sanpaolo Insurance 21 febbraio 2023, che introduce la possibilità di adibizione a mansioni inferiori in caso di modifica degli assetti organizzativi che incida su una certa posizione).

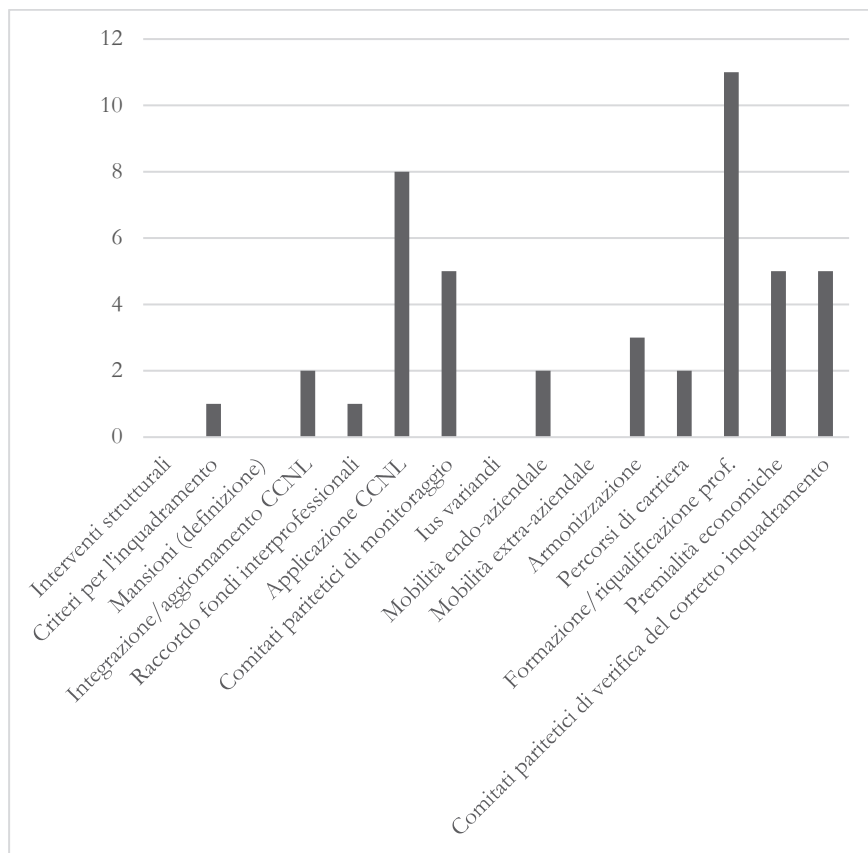
Guardando all'anno 2024, l'incidenza degli accordi sul totale appare simile, come si può verificare dalla seconda colonna in tabella 4, che riassume parte dell'analisi elaborata nel presente Rapporto (§ 2.6.2, cap. II, parte II). Significativamente divergente appare il solo dato dei comitati paritetici, che nel 2024 non sono stati disciplinati quasi mai, rispetto, invece, ad una percentuale importante (21,9%) sugli accordi del 2023. Anche la mobilità extra-aziendale non viene rintracciata in alcun accordo del 2024.

Volendo infine fare un approfondimento verticale (settoriale), è possibile prendere a riferimento il sistema dell'industria alimentare (per cui abbiamo 23 accordi in materia di professionalità) e metalmeccanica (23 accordi).

### ***3.1. Il settore dell'industria metalmeccanica (focus)***

Per il gruppo di accordi siglati da aziende che applicano il CCNL per l'industria metalmeccanica e l'installazione di impianti (codice Cnel C011), volendo qui far emergere le tendenze di maggiore interesse (si veda grafico 2), possiamo segnalare la presenza, in particolare, di clausole relative alla mera applicazione o rinvio al CCNL (8 accordi), come anche la costituzione di comitati paritetici per l'analisi ed il monitoraggio del sistema di classificazione e inquadramento del personale (5 accordi) e per la verifica del corretto inquadramento operato aziendalmente (5 accordi). Ciò pare essere principalmente l'effetto della riforma dell'inquadramento contrattuale operata con il rinnovo del 5 febbraio 2021, con conseguente interesse da parte degli attori di livello aziendale a governarne, in certi termini, la prima applicazione.

**Grafico 2.** Frequenza degli indici di mappatura nel sistema di relazioni industriali dell'industria metalmeccanica e installazione di impianti (codice Cnel C011)

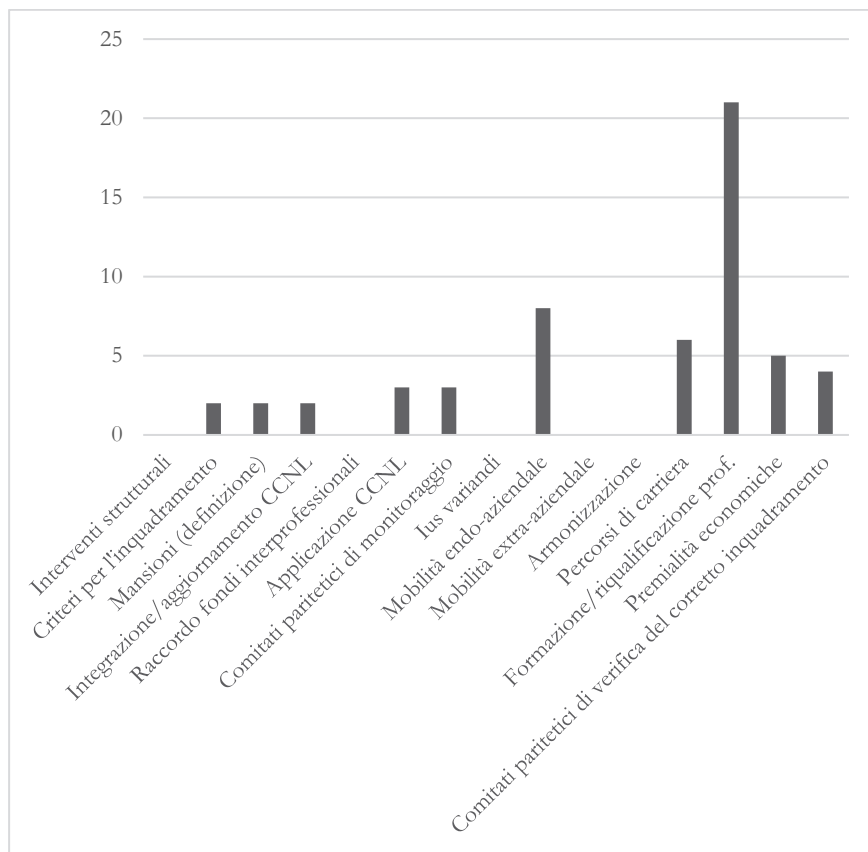


**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

### ***3.2. Il settore dell'industria alimentare (focus)***

Altro settore in cui si sono rilevati numerosi accordi (23 riferiti al CCNL per l'industria alimentare, codice Cnel E012) in materia di professionalità è quello dell'industria alimentare (per un quadro d'insieme si veda grafico 3).

**Grafico 3.** Frequenza degli indici di mappatura nel sistema di relazioni industriali dell'industria alimentare (codice Cnel E012)



**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Nella quasi totalità degli accordi è presente almeno una clausola relativa alla formazione, a conferma di una tendenza comune diffusa (si veda *supra*). Altra voce che ricorre è quella relativa alla mobilità endo-aziendale, di cui il settore sembra caratterizzato, sulla base di varie modalità d'ingaggio, come il c.d. *job posting*, una misura che consiste in un ricollocamento interno per il personale già in forza qualora l'azienda presenti posizioni vacanti; si vedano, ad esempio, gli accordi Ferrero 6 ottobre 2023, Granarolo 12

ottobre 2023, Campari 19 luglio 2023. Solamente 3 intese introducono meccanismi di analisi e monitoraggio, mentre 2 sulla verifica sulla correttezza degli inquadramenti. In 6 accordi sono poi strutturati percorsi di carriera ed in 5 intese premialità legate alla professionalità del singolo. Marginale invece la frequenza (2 accordi per ciascuna voce) degli altri indici relativi alle norme di struttura, come la definizione di criteri per l'inquadramento del personale (l'accordo del 1° agosto 2023 siglato da Ferrarelle prevede ad esempio un meccanismo di inquadramento legato all'anzianità di servizio dei lavoratori a termine) o la definizione di dettaglio delle mansioni (si veda, ad esempio, l'accordo Barilla 19 luglio 2023, che prevede la definizione di un mansionario da sottoporre ad esame congiunto con la RSU a seguito di un processo di riorganizzazione aziendale), nonché l'integrazione del sistema di CCNL con nuovi profili professionali (in particolare l'accordo Granarolo 12 ottobre 2023 dà conto dell'introduzione di nuovi profili professionali per la categoria dei coordinatori di area). Infine, viene operato un rinvio al CCNL in 3 casi (Guizza 18 aprile 2024; Pedon 29 marzo 2024; Zarpellon 6 settembre 2024).

#### **4. Buone pratiche**

Per chiudere la panoramica del presente lavoro crediamo sia utile esemplificare alcune buone pratiche emerse dalla analisi degli accordi aziendali (si veda, *infra*, tabella 5). Si segnalano quindi una serie di misure originali che denotano una integrazione rilevante del sistema nazionale e che quindi possono suscitare particolare interesse per coloro che si addentrano nella contrattazione di secondo livello, in particolare su tre macro-indicatori.



Tabella 5 – <i>Riepilogo delle buone prassi</i>		
Premialità di professionalità/indennità di ruolo	Inquadramenti intermedi/percorsi professionali/mansionari	Comitati/commissioni professionalità
13 su 121: <b>10,7%</b> (13 su 867: 1,5%)	12 su 121: <b>9,9%</b> (12 su 867: 1,4%)	4 su 121: <b>3,3%</b> (4 su 867: 0,5%)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balenciaga logistica</li> <li>• Banca di Imola</li> <li>• Cassa Centrale Banca</li> <li>• Cassa di Ravenna</li> <li>• Guizza</li> <li>• Intesa Sanpaolo Divisione Insurance</li> <li>• Intesa Sanpaolo</li> <li>• Italia Alimentari</li> <li>• Marelli</li> <li>• Rail Traction Company</li> <li>• Tenaris Dalmine</li> <li>• Transpack Group Service</li> <li>• Volksbank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolton food</li> <li>• BPER</li> <li>• Coca-Cola</li> <li>• Fastweb 3</li> <li>• Ferrero</li> <li>• Granarolo</li> <li>• Lactalis-Galbani</li> <li>• LTE Lift Truck Equipment</li> <li>• Luxottica</li> <li>• Monte Paschi di Siena</li> <li>• Parmalat</li> <li>• Zarpellon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apofruit</li> <li>• Edison Next Government</li> <li>• GD</li> <li>• Iccrea</li> </ul>

**Fonte:** elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Una prima categoria riguarda la previsione di varie forme di premialità che si legano alla professionalità. Questo tipo di premi incide sulla retribuzione del lavoratore in modo da riconoscere il suo contributo individuale e le sue competenze e conoscenze specifiche. In numerosi contratti, il ruolo di un dato profilo professionale viene valorizzato con erogazioni di somme *una tantum*, spesso connesse all'inquadramento contrattuale del lavoratore (Banca di Imola 26 ottobre 2023; Cassa di Ravenna 31 marzo 2023; Guizza 18 aprile 2024). In altri contratti aziendali le premialità vengono perlopiù declinate in predeterminate indennità di

ruolo o di utilizzazione professionale (si vedano anche Intesa Sanpaolo Insurance 21 febbraio 2023; Rail Traction Company 17 marzo 2023; Cassa Centrale Banca 25 marzo 2024; Volksbank 27 maggio 2024). Diversi sono i casi in cui, più classicamente, le misure premiali si sviluppano all'interno della contrattazione di produttività, come parametri utili a determinare la quota del premio variabile di risultato (Marelli 4 maggio 2023; Balenciaga Logistica 5 maggio 2023; Italia Alimentari 30 giugno 2023; Intesa Sanpaolo 9 maggio 2024; Transpack Group Service 26 giugno 2024).

Una seconda sfera di misure interessanti concerne invece la previsione di percorsi di sviluppo professionale, in direzione di un adeguamento costante delle competenze interne (Monte dei Paschi di Siena 7 agosto 2023; Fastweb 26 luglio 2023; Coca-Cola 7 luglio 2023). Questi percorsi possono poi eventualmente concretizzarsi nell'introduzione di inquadramenti intermedi (Lift Truck Equipment 26 aprile 2023), nel riconoscimento di un livello superiore d'inquadramento (Ferrero 6 ottobre 2023; EssilorLuxottica 30 novembre 2023; BPER 23 dicembre 2023; Zarpellon 6 settembre 2024) o nell'elaborazione di specifici mansionari (Bolton Food 20 giugno 2023). L'implementazione di questi percorsi mira in molti casi ad elevare il livello di polivalenza (capacità di ricoprire più posizioni di lavoro) e di polifunzionalità (capacità di svolgere più attività di diverso contenuto) (Lactalis-Galbani 5 luglio 2023; Granarolo 12 ottobre 2023; Parmalat 13 luglio 2023).

Una terza e ultima categoria che si ritiene particolarmente di rilievo è infine la costituzione di comitati o commissioni interni all'azienda, specificamente adibiti all'analisi e al monitoraggio dell'applicazione di previsioni contrattuali-collettive in materia di professionalità. Un ruolo normalmente affidato a questi comitati (variamente composti da parti sindacali e datoriali) è la «valutazione del profilo professionale di nuovi ruoli», che aiutino l'azienda a far fronte ai cambiamenti tecnologici e di transazione in corso, attraverso un adattamento continuo delle figure professionali.

Similmente, l'accordo Iccrea 19 aprile 2024 prevede una commissione per l'individuazione della disciplina di profili professionali derivanti da nuove attività o da cambiamenti di organizzazione, mentre l'accordo Apofruit 21 febbraio 2024 istituisce una commissione *ad hoc* al fine di verificare la classificazione presente in azienda con le relative declaratorie e profili professionali. Inoltre, si può eventualmente delegare a questi comitati anche il «monitoraggio dell'omogeneità dei livelli d'inquadramento attribuiti in funzione delle mansioni svolte» (Edison Next Government 24 luglio 2023). In un altro caso di accordo aziendale questo genere di gruppo viene previsto per analizzare «la verifica della congruità tra mansioni svolte e inquadramento, anche alla luce dell'introduzione di eventuali nuove competenze e professionalità» (GD 30 maggio 2023).

## **5. Prime conclusioni**

Il lavoro svolto nel presente paper, pur se limitato agli accordi presenti nella banca dati *FareContrattazione* e siglati nell'anno 2023 e nell'anno 2024, costituisce una prima occasione di approfondimento, a livello sistematico, delle dinamiche di contrattazione aziendale in materia di professionalità. Il metodo impiegato ha peraltro consentito di portare ad emersione il 13,9% degli accordi di riferimento, che, almeno se confrontato con gli ultimi dati dei rapporti disponibili sulla materia (si veda *supra*, § 2), si colloca sicuramente su un livello comparabile, in termini di frequenza, a quanto detti rapporti hanno sin qui rilevato limitatamente ai profili quantitativi della materia. Sono confermate alcune delle tendenze emerse, da tempo, nell'ambito dei rapporti di fonte sindacale (si veda *supra*, § 2), tra le quali sicuramente la maggior diffusione di clausole relative alla formazione continua e per la riqualificazione professionale, senza precise connessioni di sistema con i fondi interprofessionali (se non per il finanziamento dei corsi formativi) o l'inquadramento dei lavoratori. Allo stesso modo, si conferma

l'assai ridotto interesse della contrattazione di livello aziendale di intervenire in maniera diretta sui sistemi di classificazione (economica) ed inquadramento (giuridico) dei lavoratori, con la perdurante centralità del contratto collettivo nazionale di lavoro quale sede deputata alla definizione di quelli che sono, fondamentalmente, veri e propri sistemi di mercato del lavoro, regolati dunque in senso settoriale e poco governati a livello d'impresa. La mappatura consente però di superare, almeno in parte, l'approccio di semplice descrizione della frequenza di questa o quella materia, offrendo al dibattito un nuovo strumento di analisi qualitativa e di contenuto degli accordi aziendali, tramite la messa a punto di una innovativa tassonomia (composta da 15 voci) entro cui confrontare, dentro una unica griglia concettuale e operativa, le intese prese a riferimento. E ciò, congiuntamente ad una lettura puntuale dei contenuti delle singole clausole, che ne consente una più attenta riconducibilità all'una o all'altra voce, può consentire di raggiungere un sempre più preciso livello di approfondimento e soprattutto avviare un *benchmark* tra le diverse esperienze contrattuali. Circostanza questa che favorisce, su base scientifica, la individuazione di buone prassi e una maggiore consapevolezza per facilitare l'attività di operatori, consulenti e aziende nell'accompagnare, tramite l'innovazione dei sistemi di inquadramento contrattuale e tutela/valorizzazione della professionalità, le trasformazioni del lavoro indotte dal cambiamento tecnologico in atto nel mondo del lavoro.

## *Capitolo II*

# **DISCRIMINAZIONE PER DISABILITÀ, COMPORTO E CONTRATTAZIONE COLLETTIVA**

**Sommario:** 1. Introduzione. – 2. Le clausole della contrattazione collettiva. –  
2.1. I destinatari del comparto differenziato. – 2.2. Le tecniche di tutela. –  
3. Considerazioni conclusive.

### ***1. Introduzione***

Nel corso degli ultimi anni si registrano sviluppi di rilievo nella contrattazione collettiva con riferimento al controverso e delicato tema della tutela dei lavoratori vulnerabili o con disabilità e, in particolare, in relazione al nodo della durata del loro periodo di comparto per assenze prolungate dal lavoro, con i relativi profili di possibile discriminazione rispetto agli altri lavoratori. Come è noto, alcune decisioni della magistratura avevano considerato non necessaria la previsione di una diversificazione del periodo di comparto in relazione alle condizioni del lavoratore, mentre in altre pronunce la giurisprudenza, recependo quanto affermato dalla Corte di giustizia dell'Unione europea, aveva considerato alla stregua di una discriminazione indiretta la previsione di un medesimo periodo di comparto per tutti i lavoratori, indipendentemente dalla presenza di fattori di disabilità.

Questa seconda interpretazione è stata accolta dalla Corte di Cassazione, che ha sollecitato le parti sociali ad adattare le discipline contrattual-collettive in materia di comparto di malattia tenendo conto che è da considerare discriminatoria l'adozione di termini non differenziati in favore dei lavoratori con disabilità. Ad una prima valutazione, però, la sentenza della Cassazione, che sembrava potesse provocare un vero e proprio terremoto nelle

regolazioni collettive in materia di comportamento per i lavoratori con disabilità, sembrerebbe aver avuto un impatto più ridotto del previsto.

Prima di osservare le ricadute della sentenza sulla contrattazione collettiva, è opportuno ricordare che la Cassazione ha affermato che, «rispetto a un lavoratore non disabile, il lavoratore disabile è esposto al rischio ulteriore di assenze dovute a una malattia collegata alla sua disabilità, e quindi soggetto a un maggiore rischio di accumulare giorni di assenza per malattia e di raggiungere i limiti massimi di cui alla normativa pertinente» (Cassazione 31 marzo 2023, n. 9095). Da ciò, quindi, deriva la natura discriminatoria dell'applicazione dell'ordinario periodo di comportamento ai dipendenti con disabilità, dal momento che questa categoria di lavoratori, proprio perché soggetta ad un maggiore rischio, deve necessariamente godere, in materia di conservazione del posto, di una disciplina differenziata rispetto a quella ordinaria.

Questo orientamento della Cassazione, dunque, ha dischiuso un importante spazio di intervento per la contrattazione collettiva – che, ai sensi dell'articolo 2110 c.c., determina il periodo di tempo per cui al lavoratore malato è garantita la conservazione del posto – a cui è affidato il compito di operare il bilanciamento tra l'interesse protetto dei lavoratori con disabilità e la legittima finalità di contenimento delle assenze. A tal fine, quindi, la stessa Suprema Corte si è rivolta alle parti sociali affinché individuino le soluzioni ragionevoli per assicurare il principio di parità di trattamento dei disabili, garantito anche dal diritto dell'Unione europea (articolo 5, direttiva 2000/78/CE).

È comunque da premettere che il principio affermato dalla Cassazione non è totalmente estraneo alla tradizione della contrattazione collettiva italiana. Già prima della richiamata decisione, infatti, seppur in maniera frammentaria e discontinua, le parti sociali non si erano mostrate indifferenti rispetto a particolari situazioni patologiche dei lavoratori, giacché, al momento della pubblicazione della sentenza, quasi la totalità dei contratti collettivi

differenziava – attraverso le diverse tecniche della previsione di un’aspettativa non retribuita, dello scomputo dal calcolo del periodo di comparto di alcuni periodi di malattia oppure dell’attribuzione di permessi e congedi in occasione di specifici trattamenti terapeutici – il periodo di comparto in ragione delle condizioni soggettive dei lavoratori collegate allo stato di salute, richiamando le malattie croniche in generale o, più spesso, specifiche patologie. Le clausole collettive in materia di comparto, però, pur testimoniando una indubbia sensibilità delle parti sociali per la previsione di tutele differenziate in ragione delle condizioni di salute dei lavoratori, non sono in molti casi idonee a soddisfare quanto indicato dalla Cassazione, dal momento che, per quanto ampi, i cataloghi relativi alle malattie e alle condizioni soggettive debilitanti per cui i contratti collettivi accordano un periodo di comparto differenziato non arrivano mai a ricomprendere l’intera categoria della disabilità.

In questo scenario, la sentenza della Cassazione, per quanto teoricamente dirompente, non pare aver sortito rilevanti effetti nel panorama italiano delle relazioni industriali: osservando i rinnovi dei contratti nazionali sottoscritti dalle federazioni di categoria afferenti a Cgil, Cisl e Uil a partire dall’aprile del 2023 al 31 maggio 2024, infatti, su 59 rinnovi raccolti nel periodo di riferimento, da un punto di vista meramente quantitativo, sono soltanto 10 ad intervenire in materia di comparto differenziato per i lavoratori con disabilità.

Bisogna tuttavia precisare che sono esclusi da tale stima i contratti collettivi che, pur apportando modifiche alle previsioni in materia di comparto differenziato per lavoratori affetti da particolari patologie, non hanno di fatto modificato la disciplina preesistente alla pronuncia della Cassazione, soprattutto con riferimento alla platea di lavoratori che possono fruire dell’estensione. È questo il caso, ad esempio, del CCNL studi e attività professionali (16 marzo 2024, codice Cnel H442), che si è limitato a non prevedere più che la trasmissione ad opera del lavoratore della

documentazione sanitaria attestante la patologia sofferta sia condizione per il prolungamento di ulteriori 90 giorni – di cui possono fruire i lavoratori affetti da patologie oncologiche di rilevante gravità, ictus o sclerosi multipla gravemente invalidanti, distrofia muscolare o morbo di Cooley oppure sottoposti a trapianti chirurgici di organi vitali che ne determinano periodi di degenza ospedaliera – dell'ordinario periodo di comporta. Similmente, non è considerato nella presente analisi neanche il CCNL penne e spazzole (27 settembre 2023, codice Cnel D241), che non è intervenuto sulla nozione di disabilità, ma si è limitato ad elevare a 18 mesi il periodo di comporta già riconosciuto ai lavoratori affetti da alcune gravi patologie debitamente accertate e certificate (uremia cronica, talassemia ed emopatie sistematiche, neoplasie). Dal computo dei contratti collettivi che sono intervenuti in materia di comporta è escluso anche il CCNL autostrade e trafori (18 luglio 2023, codice Cnel I192), che, senza disporre differenziazioni in ordine alla durata del periodo di conservazione del posto, è intervenuto solo sul trattamento economico prevedendo, per i lavoratori affetti da talune patologie, la corresponsione della piena retribuzione per l'intero periodo, laddove la disciplina ordinaria prevede la corresponsione dell'intera retribuzione solo per la prima metà del comporta e del 75% per la seconda metà. Sono infine esclusi dal calcolo i contratti collettivi che hanno affrontato il tema unicamente in dichiarazioni a verbale sottoscritte dalle parti stipulanti, come è avvenuto per il CCNL occhialeria (4 dicembre 2023, codice Cnel D271), nel quale le parti, in una specifica dichiarazione, si sono impegnate a «seguir[e] congiuntamente gli sviluppi nella giurisprudenza e nella prassi al fine di valutarne il recepimento».

Nonostante fosse lecito attendersi il contrario, dunque, è da rilevare che sono stati numericamente pochi gli interventi delle parti sociali volti a recepire il nuovo orientamento giurisprudenziale in materia di comporta. Cionondimeno, risulta essenziale analizzare le prime previsioni approntate dalla contrattazione collettiva per comprendere quali sono al momento le soluzioni ragionevoli



individuare per contemperare la tutela del lavoratore con disabilità e la legittima finalità di limitazione dell'assenteismo.

## ***2. Le clausole della contrattazione collettiva***

Come rilevato in precedenza, soltanto poco più di un sesto dei rinnovi dei contratti nazionali di categoria stipulati dal 1° aprile 2023 al 31 maggio 2024 dalle federazioni sindacali afferenti a Cgil, Cisl e Uil è intervenuto nel solco tracciato dalla pronuncia della Cassazione introducendo o modificando la platea dei destinatari di un comparto differenziato. Si tratta, in ordine di stipula, dei seguenti 10 contratti collettivi nazionali di categoria: CCNL pelli, ombrelli e ombrelloni (26 maggio 2023, codice Cnel D111); CCNL trasporto aereo (25 ottobre 2023, codice Cnel I810); CCNL credito (23 novembre 2023, codice Cnel J241); CCNL dirigenti delle banche di credito cooperative, casse rurali e artigiane (30 novembre 2023, codice Cnel J281); CCNL banche di credito cooperative, casse rurali e artigiane (7 dicembre 2023, codice Cnel J271); CCNL impianti e attività sportive profit e no profit (12 gennaio 2024, codice Cnel H077); CCNL servizi assistenziali Anpas e Misericordie (2 febbraio 2024, codice Cnel T182); CCNL industria alimentare (1° marzo 2024, codice Cnel E012); CCNL aziende conciarie (7 marzo 2024, codice Cnel B101); CCNL cooperative alimentari (14 maggio 2024, codice Cnel E016).

Ad una prima esplorazione, è possibile rilevare che si tratta di disposizioni contrattuali piuttosto eterogenee, che, nella maggior parte dei casi, si risolvono in semplici manutenzioni delle preesistenti discipline sul comparto differenziato per i lavoratori affetti da gravi patologie, mentre, soltanto in pochi casi, consentono di registrare la volontà delle parti stipulanti di recepire il nuovo orientamento emerso dalla giurisprudenza.

Sono in particolare due i profili in base ai quali è possibile classificare i diversi interventi della contrattazione collettiva: da un lato,

la definizione della platea di lavoratori che possono fruire del comparto differenziato; dall'altro l'individuazione delle tecniche con cui le parti sociali hanno inteso realizzare la differenziazione in ordine al periodo di conservazione del posto in favore del lavoratore con particolari condizioni soggettive. Accanto a questi aspetti, considerati in una certa misura in tutti i contratti collettivi esaminati, in alcuni casi ci sono anche ulteriori previsioni, volte a costruire un più articolato sistema di tutele in favore del lavoratore con disabilità.

### ***2.1. I destinatari del comparto differenziato***

Avviando l'analisi dalla platea di riferimento dei lavoratori che possono fruire di un periodo di comparto differenziato, si registra nelle clausole collettive una estrema varietà di previsioni, comunque riconducibili a due principali tendenze. Accanto alle previsioni che, pur modificando le condizioni soggettive richieste ai fini dell'estensione del periodo di comparto, si limitano ad allargare le maglie dei preesistenti cataloghi di patologie in presenza delle quali il lavoratore può accedere alla tutela differenziata, si collocano alcune clausole contrattuali che cercano, con differenti modalità, di recepire le indicazioni della giurisprudenza, non riferendosi alle sole malattie, ma utilizzando differenti nozioni di disabilità.

Sul primo versante, appaiono piuttosto ridotte le modifiche previste dai CCNL relativi alle banche di credito cooperativo, casse rurali e artigiane: sia il contratto dei dirigenti sia quello dei quadri direttivi e del personale delle aree professionali considerano tra i beneficiari del comparto differenziato, già previsto per alcune categorie di lavoratori affetti da gravi patologie, i lavoratori soggetti a ricovero ospedaliero o con accertata necessità di cura, nonché i lavoratori affetti da malattie oncologiche, malattie cardiovascolari, sindrome da immunodeficienza acquisita, patologie genetiche degenerative, patologie neurodegenerative e insufficienza renale

cronica. Similmente, il CCNL impianti e attività sportive profit e no profit considera tra i fruitori del comparto differenziato, in precedenza accordato ai soli dipendenti affetti da tubercolosi, i lavoratori affetti da malattie gravi ed invalidanti, quali, a titolo esemplificativo, le malattie oncologiche, la sclerosi multipla, la distrofia muscolare nonché i lavoratori soggetti ad emodialisi e ricoveri ospedalieri per trapianti. Più generali le nozioni accolte dal CCNL servizi assistenziali Anpas e Misericordie e dal CCNL pelli, ombrelli e ombrelloni, che limitano la possibilità di godere del comparto differenziato, il primo, ai lavoratori affetti da «patologie gravi che richiedono terapie salvavita e patologie cronico degenerative ingravescenti» e, il secondo, ai lavoratori affetti da «gravi patologie, comprese quelle oncologico e degenerative». Simile a queste clausole è anche la previsione del CCNL trasporto aereo, che considera anche le patologie che «abbiano comportato il riconoscimento di uno *status* di disabilità, sopravvenuta all'instaurazione del rapporto di lavoro, certificato dagli enti competenti e pari ad almeno il 60%».

Discorso diverso, invece, è quello che interessa i quattro contratti collettivi che sono intervenuti provando ad ampliare, in accordo con la pronuncia della Cassazione, il novero di lavoratori che possono fruire del comparto differenziato tramite il recepimento nelle clausole contrattuali della nozione di disabilità. Questi contratti, infatti, utilizzano quale criterio distintivo tra comparto ordinario e prolungato non più l'insorgenza di una specifica malattia, bensì l'accertamento di una disabilità.

Tra questi, il primo ad intervenire è stato il CCNL credito, che ha previsto l'estensione del periodo di comparto in tutti i casi di «disabilità riconosciuta ai sensi dell'articolo 3, comma 3, legge 5 febbraio 1992, n. 104». In questo modo, dunque, il contratto collettivo del settore del credito ha inteso estendere il periodo di comparto in tutti i casi in cui il lavoratore presenti compromissioni – intese quali compromissioni fisiche, mentali, intellettive o sensoriali che ne ostacolano la piena ed effettiva partecipazione nei

diversi contesti di vita su base di uguaglianza con gli altri – che ne abbiano «ridotto l'autonomia personale, [...] in modo da rendere necessario un intervento assistenziale permanente, continuativo e globale nella sfera individuale o in quella di relazione» <sup>(1)</sup>.

Adottano una diversa soluzione i CCNL industria alimentare e cooperative alimentari, che, con due disposizioni identiche, hanno previsto l'estensione del periodo di comporto in favore dei lavoratori con disabilità certificata ai sensi della legge 12 marzo 1999, n. 68. Le clausole previste dai contratti dell'industria e delle cooperative alimentari, dunque, ancorano la definizione di lavoratore con disabilità a quella utile per il collocamento dei disabili.

Peculiare, infine, la previsione del CCNL aziende conciarie, che riconosce l'estensione del periodo di comporto in favore dei lavoratori affetti «da una condizione patologica causata da una malattia diagnosticata come curabile o incurabile, che comporti una limitazione, risultante da menomazioni fisiche, mentali, psichiche, in grado di ostacolare la piena ed effettiva partecipazione del lavoratore alla vita professionale su base di uguaglianza con gli altri lavoratori e che sia di lunga durata». Questa previsione accorda la tutela differenziata in tutti i casi in cui la condizione patologica del lavoratore ne impedisca la piena partecipazione alla vita professionale, adottando una nozione di disabilità certamente più ampia di quelle finora analizzate.

## ***2.2. Le tecniche di tutela***

Venendo al secondo ambito di intervento ad opera della contrattazione collettiva, relativo alle tecniche e agli strumenti con cui le parti sociali hanno inteso realizzare la differenziazione in favore del lavoratore gravato da particolari condizioni soggettive in

---

<sup>(1)</sup> È comunque da notare che sull'art. 3, l. n. 104/1992, è successivamente intervenuto il d.lgs. n. 62/2024.

ordine al periodo di conservazione del posto, si registrano diverse tendenze.

Un primo gruppo di contratti collettivi realizza l'estensione del periodo di comparto ricorrendo all'aspettativa non retribuita: in questi casi, quindi, al comparto ordinario è semplicemente aggiunto un periodo di conservazione del posto in cui il lavoratore non percepisce la retribuzione. È il caso, ad esempio, dei CCNL industria alimentare e cooperative alimentari, che prevedono un periodo di 90 giorni durante i quali il lavoratore non percepisce la retribuzione né decorre l'anzianità di servizio. Sul punto, è da segnalare che se, da un lato, l'aspettativa non retribuita, dovendo essere richiesta dal lavoratore, non parrebbe porre peculiari problemi per quanto attiene alla tutela della riservatezza del dipendente circa le proprie condizioni di salute, dall'altro è da verificare che tale strumento possa essere reputato sufficiente per evitare la discriminazione indiretta del lavoratore con disabilità.

Una seconda strada è quella individuata, ad esempio, dal CCNL pelli, ombrelli e ombrelloni, che aumenta di 2 mesi il periodo di comparto in presenza delle patologie individuate dallo stesso contratto collettivo, portandolo da 13 a 15 mesi complessivi. Similmente, anche il CCNL aziende conciarie estende da un minimo di 2 ad un massimo di 4 mesi, a seconda dell'anzianità del lavoratore interessato, il periodo di comparto. Peculiare quanto disposto dal CCNL credito, che prevede che il comparto differenziato sia realizzato mediante un aumento del 50% del periodo di comparto ordinario stabilito per il singolo lavoratore in base all'anzianità e, comunque, che vada da un minimo di 12 mesi ad un massimo di 30 mesi.

La maggior parte dei contratti, però, prevede una combinazione delle due tecniche, prevedendo un'estensione sia del periodo di comparto (dal 50% del CCNL trasporto aereo all'80% previsto dai due contratti collettivi relativi alle banche di credito cooperativo, casse rurali e artigiane) sia del periodo di aspettativa non retribuita (di ulteriori 12 mesi rispetto al periodo ordinario sia per il

contratto del trasporto aereo sia per i contratti delle banche di credito cooperativo, casse rurali e artigiane).

Un'ultima soluzione, infine, attiene allo scorporo delle assenze per periodi di malattia: è il caso del CCNL servizi assistenziali Anpas e Misericordie, che prevede che le assenze legate alle patologie individuate dal contratto collettivo non concorrano al raggiungimento del limite del periodo di conservazione.

Da segnalare, infine, sono altre due clausole contrattuali, volte ad integrare le diverse discipline sin qui illustrate.

La prima, in materia di tutela della riservatezza, riguarda il CCNL aziende conciarie, che prevede che, in virtù dei «principi di buona fede nel rapporto contrattuale di lavoro», l'estensione del periodo di comportamento possa trovare applicazione solo se «il lavoratore, fermo restando l'assoluto rispetto della normativa cogente in materia di privacy, abbia comunicato in anticipo al datore di lavoro la natura invalidante della malattia in grado di giustificare l'estensione del termine di garanzia posto». La previsione del CCNL aziende conciarie, dunque, mira a garantire un bilanciamento tra la tutela del lavoratore con disabilità e la disciplina in materia di riservatezza, poiché subordina l'estensione del periodo di comportamento all'effettiva conoscibilità della condizione soggettiva del lavoratore da parte del datore di lavoro. In realtà, però, la stessa Cassazione ha precisato che sussiste in capo al datore, prima di adottare il provvedimento di licenziamento per superamento del periodo di comportamento, l'onere di acquisire informazioni circa l'eventualità che le assenze siano connesse alla condizione di disabilità (a cui comunque non può corrispondere un comportamento ostruzionistico da parte del lavoratore) (Cassazione 22 maggio 2024, n. 14316). In questo senso, dunque, la clausola del CCNL aziende conciarie potrebbe apparire come riduttiva, poiché accorda l'estensione del periodo di comportamento ai soli casi in cui il lavoratore abbia comunicato al datore la propria condizione soggettiva, ma non considera la possibilità per cui il datore,

adottando comportamenti diligenti, avrebbe comunque potuto rendersi edotto circa lo stato di salute del dipendente.

La seconda clausola da evidenziare riguarda l'obbligo posto in capo al datore di lavoro, previsto con due disposizioni identiche dal CCNL industria alimentare e dal CCNL cooperative alimentari, di dare informazione al lavoratore del superamento del limite del periodo di conservazione del posto con un anticipo di almeno 48 ore e, in ogni caso, almeno 48 ore prima dell'adozione del provvedimento di licenziamento per superamento del periodo di comportamento. Una simile previsione, già presente in altri CCNL, dimostra indubbiamente l'attenzione che le parti collettive del settore alimentare hanno dedicato alla tutela della condizione di disabilità, anche in relazione agli sviluppi che si sono registrati nel recente dibattito giurisprudenziale, dove è stato sottolineato che la comunicazione dell'imminente superamento del periodo di comportamento nei confronti del dipendente con disabilità, poiché pone il lavoratore in condizione di fruire dell'estensione del periodo di comportamento o dell'aspettativa, è espressione dei generali principi di correttezza e buona fede (Corte di Appello di Trento 6 luglio 2023, n. 8). Da ciò, dunque, deriva che la mancata comunicazione dell'imminente superamento del periodo di comportamento rappresenta una violazione dell'obbligo di approntare accomodamenti ragionevoli volti a garantire l'estensione della conservazione del posto in favore del lavoratore con disabilità e, pertanto, si risolverebbe in una condotta discriminatoria.

### ***3. Considerazioni conclusive***

A margine della presente analisi, è possibile constatare che, in materia di comportamento differenziato per lavoratori con disabilità, il panorama della contrattazione collettiva non offre ancora scenari particolarmente limpidi.

Al dato quantitativo poco incoraggiante – che testimonia che soltanto pochissimi contratti collettivi hanno provato a cogliere la sfida posta dalla Cassazione in materia di comportamento per lavoratori con disabilità – si affianca anche l’eterogeneità delle soluzioni proposte dalle parti collettive, che restituiscono tutte le difficoltà del dialogo tra la giurisprudenza e la contrattazione collettiva.

Sono forti, in particolare, i dubbi sulle clausole che, pur confermando il rinnovato interesse delle parti sociali per la previsione di tutele differenziate in ragione delle specifiche condizioni soggettive dei lavoratori, accordano la possibilità di fruire del comportamento differenziato solo ai lavoratori affetti da determinate patologie, non discostandosi dalla tradizionale tendenza della contrattazione collettiva che subordina l’estensione del comportamento al manifestarsi di uno stato di malattia qualificato. In questi casi, dunque, non pare che le parti collettive abbiano colto in profondità tutte le novità del recente dibattito giurisprudenziale: la limitazione della fruizione del comportamento differenziato ai soli casi di malattia espressamente considerata dai cataloghi approntati dai contratti collettivi, infatti, appare riduttiva rispetto alla nuova nozione di disabilità da valutare in ottica bio-psico-sociale, come affermato prima dalla Corte di giustizia dell’Unione europea e poi dalla Cassazione e, recentemente, anche dal legislatore con il decreto legislativo n. 62/2024.

Differenti sono invece i rilievi da muovere nei confronti dei quattro contratti collettivi che hanno scelto di fare riferimento alla nozione di disabilità.

In tre casi i contratti collettivi non adottano la nozione “ampia” propria della disciplina antidiscriminatoria, ma rinviando a quella più limitata fornita dall’articolo 3, comma 3, legge n. 104/1992 (CCNL credito) <sup>(2)</sup> oppure dalla legge n. 68/1999 (CCNL

---

<sup>(2)</sup> In tal caso va precisato che, anche considerando il rinvio attuato dal contratto collettivo come mobile – e dunque soggetto alle modificazioni della disposizione legale a cui si riferisce – la nozione di disabilità a cui rinvia il



industria alimentare e CCNL cooperative alimentari). Queste nozioni di disabilità, per quanto disancorate rispetto all'insorgenza dello stato di malattia, potrebbero però apparire fin troppo restrittive, riguardando unicamente, nel primo caso, i lavoratori la cui autonomia personale sia significativamente ridotta, e che quindi sono interessati dalla tutela assistenziale e di integrazione sociale, e, nel secondo, i soggetti destinatari della normativa in materia di collocamento mirato. Sia nel caso del CCNL credito sia in quello dei CCNL industria alimentare e cooperative alimentari, dunque, risulta evidente che le parti collettive abbiano inteso limitare l'accesso al comparto differenziato non a tutto lo spettro dei lavoratori affetti da disabilità, tutelati dal diritto dell'Unione europea, ma soltanto ai sottoinsiemi considerati dalle citate discipline. Una tale soluzione, però, potrebbe risultare dubbia rispetto a quanto sancito dalla Cassazione, che, invece, aveva assunto come nozione di disabilità quella, più estesa, utile ai fini dell'accesso alla tutela antidiscriminatoria.

Un caso isolato è rappresentato dal CCNL aziende conciarie, nella cui clausola in materia di comparto differenziato riecheggia la nozione di disabilità elaborata dalla Corte di giustizia dell'Unione europea nella nota sentenza *HK Danmark* (Corte di giustizia 11 aprile 2013, cause riunite C-335/11 e C-337/11). In quel caso, infatti, la Corte aveva espressamente considerato che «se una malattia, curabile o incurabile, comporta una limitazione, risultante in particolare da menomazioni fisiche, mentali o psichiche, che, in interazione con barriere di diversa natura, può ostacolare la piena ed effettiva partecipazione della persona interessata alla vita professionale su base di uguaglianza con gli altri lavoratori e se tale

---

CCNL credito apparirebbe ugualmente restrittiva nonostante la riscrittura dell'art. 3, comma 3, l. n. 104/1992, ad opera dell'art. 3, d.lgs. n. 62/2024. La clausola del CCNL credito, infatti, continuerebbe a fare riferimento ai soli lavoratori che presentano una compromissione fisica, mentale, intellettuale o sensoriale che ne «abbia ridotto l'autonomia personale, correlata all'età, in modo da rendere necessario un intervento assistenziale permanente, continuativo e globale nella sfera individuale o in quella di relazione».

limitazione è di lunga durata, una siffatta malattia può ricadere nella nozione di “handicap” ai sensi della direttiva 2000/78». Il contratto collettivo della conceria, però, mirando a ricalcare quanto affermato dalla pronuncia *HK Danmark*, assume una diversa sfumatura, giacché accorda la tutela differenziata solo ai lavoratori affetti da una malattia che comporta una limitazione qualificata, una casistica che, però, non esaurisce l'intera area della disabilità per come definita dalla direttiva 2000/78: quella della Corte di giustizia era stata, infatti, una interpretazione estensiva volta ad includere anche le malattie nel novero delle condizioni riconducibili a disabilità, mentre l'effetto della clausola collettiva del CCNL aziende conciarie rischia di essere quello di considerare rilevanti solo tali stati patologici.

Ancora più problematica, poi, pare la questione in ordine alle effettive soluzioni ragionevoli che la contrattazione collettiva è chiamata ad adottare per evitare le discriminazioni del lavoratore con disabilità. Da questo punto di vista, appare necessario domandarsi se quelle individuate possano essere identificate quali soluzioni ragionevoli secondo quanto richiesto dalla Cassazione. Sul punto, infatti, l'esigenza di garantire un livello di tutela sufficiente potrebbe scontrarsi con l'impossibilità di prevedere obblighi non ragionevoli in capo al datore di lavoro.

In proposito è da sottolineare che la questione delle tutele in favore del lavoratore con disabilità è stata rimessa alla Corte di giustizia dell'Unione europea dal Tribunale di Ravenna, che ha avanzato perplessità in ordine alla tecnica dello scomputo e a quella del prolungamento del periodo di comparto retribuito, sostenendo che la previsione di una disciplina differenziata in favore del lavoratore con disabilità potrebbe gravare il datore di lavoro di obblighi eccedenti la ragionevolezza. Una pronuncia della Corte di giustizia in materia potrebbe quindi impattare ancora più incisivamente di quanto ha fatto la sentenza della Cassazione, indicando alla contrattazione collettiva – che, per come è strutturato il sistema italiano, è tenuta a definire la durata del periodo di

conservazione del posto in relazione alle condizioni di salute del lavoratore – quali potrebbero essere le soluzioni ragionevoli idonee ad evitare le discriminazioni.

Fino ad allora, però, il compito di individuare gli opportuni equilibri tra le diverse esigenze resta affidato alla contrattazione collettiva, chiamata a operare il bilanciamento tra i diversi valori che vengono in gioco. Se pare che le clausole adottate dalla contrattazione non siano pienamente soddisfacenti rispetto a quanto affermato dalla Cassazione, è necessario ribadire che la sfida di prevedere soluzioni ragionevoli non standardizzate per rispondere ai nuovi bisogni emergenti legati alle trasformazioni demografiche è comunque nelle mani delle parti sociali, che, proprio in virtù dell'importanza dei cambiamenti che stanno interessando la società, saranno sempre più sollecitate ad intervenire in materia: a loro, dunque, spetterà di cogliere questa sfida individuando misure efficaci e adattabili ai vari contesti di lavoro.



### *Capitolo III*

## **IL CONTRATTO DI LAVORO A TEMPO PARZIALE NELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA**

**Sommario:** 1. Introduzione e campione dell'indagine. – 2. Le finalità della regolazione del part-time. – 3. Le clausole elastiche. – 3.1. Le maggiorazioni per la variazione della collocazione temporale della prestazione. – 4. Il diritto al “ripensamento”.

### ***1. Introduzione e campione dell'indagine***

L'indagine sui contratti collettivi nazionali di lavoro maggiormente applicati secondo i dati dell'Inps rileva come il ruolo della contrattazione collettiva continui ad essere centrale nella disciplina degli aspetti nevralgici del contratto di lavoro a tempo parziale.

In particolare, il riferimento è alla regolamentazione delle clausole elastiche, del lavoro supplementare e del diritto riconosciuto al lavoratore e alla lavoratrice di trasformare il rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale e viceversa.

Peraltro, è bene evidenziare come il legislatore nazionale, anche sulla spinta della normativa e della giurisprudenza euro-unitaria, abbia realizzato un nuovo e diverso equilibrio fra le fonti (contratto di lavoro individuale e contratto collettivo) per l'impiego della tipologia contrattuale.

Il contratto di lavoro a tempo parziale, difatti, rappresenta un valido strumento, non solo funzionale al soddisfacimento delle esigenze produttive, competitive e di riduzione dei costi dell'impresa, ma è anche utile alla realizzazione del *work-life balance* (ossia l'equilibrio fra vita e lavoro) agevolando lavoratori e imprese nell'adattare il tempo di lavoro alle esigenze della vita personale.

Tuttavia, nonostante dal decreto legislativo n. 81/2015 emerga con forza una nuova spinta verso l'autonomia individuale, l'autonomia collettiva continua a mantenere una rilevante centralità nella regolamentazione della fattispecie, avallata anche dalla stessa legge, che insiste nel delegare alle parti sociali vasti spazi di regolazione, soprattutto con riguardo a due aspetti: *a)* le clausole elastiche; *b)* il lavoro supplementare. Istituti, questi, che nell'attuale contesto normativo permettono di modificare l'orario di lavoro in base alle personali esigenze del prestatore di lavoro, da un lato, e a quelle produttive e organizzative del datore, dall'altro.

Ai fini della presente indagine sono stati analizzati i seguenti contratti collettivi nazionali di categoria, selezionati tra quelli più applicati secondo i recenti report Inps:

- CCNL per i lavoratori addetti all'industria metalmeccanica privata e alla installazione di impianti sottoscritto da Federmeccanica, Assistal e Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm (codice Cnel C011, che copre 1.676.007 lavoratori e 63.159 imprese);
- CCNL per i dipendenti da aziende del terziario, della distribuzione e dei servizi sottoscritto da Confcommercio Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs (codice Cnel H011, che copre 2.428.348 lavoratori e 377.869 imprese);
- CCNL per i lavoratori del settore gas e acqua sottoscritto da Anfida, Assogas, Proxigas, Utilitalia e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec (codice Cnel K321, che copre 57.012 lavoratori e 799 imprese);
- CCNL per il personale direttivo, docente, amministrativo, tecnico e ausiliario degli istituti aderenti all'Agidae sottoscritto da Agidae e Flc-Cgil, Cisl Scuola, Uil Scuola, Snals Confsal, Sinasca (codice Cnel T241, che copre 35.457 lavoratori e 1.147 imprese);
- CCNL per i dipendenti delle piccole e medie imprese edili ed affini sottoscritto da Confapi Aniem e Feneal-Uil, Filca-Cisl,

Fillea-Cgil (codice Cnel F018, che copre 71.916 lavoratori e 14.163 imprese);

- CCNL panificazione sottoscritto da Fippa, Assopanificatori Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila (codice Cnel E023, che copre 42.116 lavoratori e 8.517 imprese);
- CCNL per i dipendenti degli studi professionali sottoscritto da Confprofessioni (parte datoriale) Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs (codice Cnel H442 che copre 327.574 lavoratori e 129.638 imprese);
- CCNL per i dipendenti dell'industria turistica sottoscritto da Federturismo Confindustria, Aica e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs (codice Cnel H05B, che copre 31.694 lavoratori e 954 imprese);
- CCNL per i lavoratori della logistica, trasporto, merci e spedizioni sottoscritto da Aite, Aiti, Ansep-Unitam, Assoespressi, Assologistica, Fedespedi, Fedit, Fisi Agci Servizi, Anita, Asstri, Clai, Cna-Fita, Confartigianato Trasporti, Confrtrasporto, Fai, Federlavoro e Servizi Confcooperative, Federlogistica, Federtraslochi, Fiap/Legacoop Servizi, Sna Casartigiani, Trasportounito Fiap, Unitai e Filt-Cgil, Fit-Cisl, Ultrasporti (codice Cnel I100, che copre 546.544 lavoratori e 36.217 imprese).

## ***2. Le finalità della regolazione del part-time***

Dal campione d'indagine dei contratti collettivi analizzati, si evince come la contrattazione collettiva declini la disciplina del rapporto di lavoro part-time adottando diverse modalità.

In alcuni casi si registra la tendenza al rinvio o alla trasposizione della disciplina legislativa, mentre in altri la contrattazione

collettiva detta delle previsioni in base alle specificità del settore merceologico di riferimento.

Inoltre, non mancano i casi in cui le parti sociali esprimano la volontà di valorizzare le finalità proprie della tipologia contrattuale e lo fanno rinviando sia alla normativa di rango nazionale sia a quella di rango comunitario ed internazionale.

In alcune ipotesi la contrattazione collettiva enfatizza il ricorso al contratto di lavoro a tempo parziale come strumento utile al raggiungimento di alcune specifiche finalità, quali post-maternità o motivi legati alla genitorialità (si vedano ad esempio: articoli 83 e 100, CCNL commercio Confcommercio, codice Cnel H011; articolo 56, n. 23, CCNL logistica, trasporti, merci o spedizioni, codice Cnel I100; articolo 12, CCNL lavoratori settore gas e acqua, codice Cnel K 321).

Un altro elemento ricorrente nella quasi totalità dei CCNL esplorati è rappresentato dalla presenza delle dichiarazioni programmatiche che finalizzano il part-time a migliorare la produttività (si veda ad esempio la sezione quarta, lettera *c*, del CCNL lavoratori addetti all'industria metalmeccanica privata e alla installazione di impianti, codice Cnel C011) o ad aumentare i livelli dell'occupazione con riferimento in particolare a giovani, donne, anziani, quali soggetti deboli del mercato del lavoro (si veda ad esempio l'articolo 12, punto 3, del CCNL lavoratori settore gas e acqua, codice Cnel K321).

Una considerazione a parte merita il CCNL dipendenti delle piccole e medie imprese edili e affini (codice Cnel F018), le cui clausole circoscrivono, in via eccezionale, il ricorso alla fattispecie contrattuale del tempo parziale solo a determinate categorie e figure professionali (gli operai addetti alla produzione e gli autisti) mentre l'utilizzo del rapporto contrattuale a tempo parziale è consentito in via ordinaria per il personale impiegatizio, per gli operai occupati in lavoro di restauro, per gli archeologi ed, infine, per gli operai che usufruiscano del trattamento pensionistico o per



comprovate esigenze dovute a motivi di salute o assistenza del coniuge e parenti di primo grado.

Peraltro, è utile constatare come la compatibilità del contratto di lavoro a tempo parziale con il settore dell'edilizia sia stata sempre sotto la lente di osservazione dell'ispettorato del lavoro.

A ben vedere, infatti, non risulta peregrino il rilievo che la tipologia contrattuale del part-time mal si concilia con la normale attività di questo ambito ed anzi è stato spesso dimostrato come dietro la scelta di tale tipologia si celi assai spesso un rapporto di lavoro anche solo parzialmente in nero al fine di abbattere il costo del lavoro.

Già in passato, in numerose circolari Inps si metteva in evidenza come dall'analisi dei flussi Uniemens risultasse in forte crescita il ricorso al part-time nell'ambito dell'edilizia e come «dalle ispezioni effettuate tale tipologia contrattuale risultasse frequentemente utilizzata per evadere la normativa sulla contribuzione» (cfr., *ex multis*, circolare Inps n. 27/2009).

Si spiega così, da una parte, la ragione che ha indotto la contrattazione collettiva, in occasione dei rinnovi contrattuali, a fissare dei paletti molto rigidi per l'impiego del part-time; dall'altra, le decisioni dell'Inps, in caso di violazioni dei limiti contrattuali, di applicare la c.d. contribuzione virtuale, ossia di considerare il rapporto come se non fosse a tempo parziale e di prevedere come conseguenza l'impossibilità di usufruire dei benefici contributivi.

### ***3. Le clausole elastiche***

La possibilità di variare sia la collocazione temporale della prestazione lavorativa (giorno, settimana, mese, anno) sia l'estensione temporale è una facoltà riconosciuta al datore di lavoro dal legislatore ed è disciplinata dai contratti collettivi.

Di contro, nel caso in cui la contrattazione collettiva non preveda nulla al riguardo, il lavoratore (che può farsi assistere da un rappresentante sindacale o da un avvocato o da un consulente del lavoro) e il datore di lavoro possono pattuirle per iscritto dinnanzi ad una Commissione di certificazione.

Al proposito appare utile mettere in rilievo come la totalità dei contratti collettivi analizzati evidenzino la necessità di concordare per iscritto le clausole elastiche, poiché il lavoratore dovrà essere accuratamente informato su quando e in che termini il datore di lavoro potrà modificare la collocazione temporale della prestazione lavorativa.

A tale scopo è necessario aggiungere che non è sufficiente inserire nel contratto individuale di lavoro un generico rinvio alla disciplina del contratto collettivo applicato. Difatti, è ormai noto che per poter variare la collocazione temporale della prestazione è necessario stipulare un accordo *ad hoc* che contenga tempi e modalità della possibile variazione (cfr. *ex multis* Trib. Monza 21 maggio 2021, n. 299).

Il decreto legislativo n. 276/2003 aveva introdotto la distinzione tra clausole flessibili, che consentono la variazione della collocazione temporale della prestazione lavorativa, e clausole elastiche, che consentono la variazione in aumento della prestazione di lavoro part-time.

Nonostante l'attuale disciplina legislativa non contenga più tale differenziazione, parlando solo di clausole elastiche, la maggior parte dei contratti collettivi utilizza ancora tale distinzione ed utilizza le due locuzioni.

Il decreto legislativo n. 81/2015 individua nell'articolo 6, comma 5, il termine minimo di 2 giorni con cui il datore di lavoro deve dare il preavviso al lavoratore circa l'intenzione di voler ricorrere alle clausole elastiche per la variazione della collocazione temporale o della sua estensione, precisando che l'aumento non può

eccedere il limite massimo del 25% della normale prestazione annua a tempo parziale.

Ferme poi restando le previsioni migliorative della contrattazione collettiva, al lavoratore viene riconosciuto il diritto ad una maggiorazione minima del 15% della retribuzione oraria di fatto.

Sotto questo profilo, la contrattazione collettiva non va oltre il recepimento della normativa vigente mentre le ipotesi che presentano delle differenziazioni anche consistenti riguardano solo alcuni casi.

Ci si riferisce, ad esempio, alle soluzioni adottate dal CCNL Ferdermeccanica (codice Cnel C011) e dal CCNL Confapi Aniem (codice Cnel F018) che individuano rispettivamente in 7 e 5 i giorni necessari per il preavviso (solo in caso di esigenze organizzative e produttive possono essere ridotti a 2).

Infine, è utile segnalare alcune differenze riscontrate nei contratti collettivi in ordine alla determinazione del tempo di preavviso per la variazione della durata o della collocazione temporale della prestazione lavorativa.

Un primo caso può essere rintracciato nel CCNL dipendenti delle piccole e medie imprese edili e affini (codice Cnel F018), che all'articolo 78 prevede che il datore di lavoro che intenda esercitare la variazione della collocazione temporale della prestazione e/o la variazione in aumento della prestazione lavorativa, potrà farlo con un preavviso di 5 giorni.

Invece, sempre a titolo esemplificativo, nel caso del CCNL personale direttivo, docente, amministrativo, tecnico e ausiliario degli istituti aderenti all'Agidae (codice Cnel T241) l'articolo 24, lettera c, stabilisce un preavviso di 2 giorni.

### ***3.1. Le maggiorazioni per la variazione della collocazione temporale della prestazione***

Per quanto attiene alle maggiorazioni previste in caso di applicazione delle clausole elastiche e del lavoro supplementare (il cui confine risulta alquanto sfumato, tanto che è demandato alla contrattazione collettiva il compito di tracciare i tratti distintivi fra i due istituti) l'esplorazione dei contratti collettivi fa emergere una certa uniformità nella trasposizione delle previsioni standard predisposte dalla normativa.

Senonché anche in tale ambito si rinvencono delle eccezioni. Infatti, se da un lato il decreto legislativo n. 81/2015 prevede per le clausole elastiche la maggiorazione del 15% e per il lavoro supplementare del 25%, dall'altro lato non mancano contratti collettivi che si discostano da tali parametri. Il CCNL Confprofessioni (codice Cnel H442), ad esempio, stabilisce in materia di lavoro supplementare una maggiorazione superiore, pari al 40%.

Da segnalare è la particolarità del CCNL panificatori (codice Cnel E023) dove la maggiorazione per il ricorso alle clausole elastiche si calibra sul tempo di preavviso, fermo restando il limite normativo invalicabile dei 2 giorni, il 10% se il datore ha dato il preavviso entro gli 8 giorni, il 15% entro i 5 giorni e il 20% entro i 2 giorni. Inoltre, con riferimento al lavoro supplementare, l'articolo 32, lettera *d*, individua nel 5% la percentuale di maggiorazione, da calcolarsi sull'importo della retribuzione oraria globale di fatto

Il CCNL commercio (Confcommercio) (codice Cnel H011) prevede una maggiorazione dell'1,5% (solo per le ore prestate in precedenza all'orario ordinario), da calcolare sulla quota di retribuzione; quando le ore di lavoro, a seguito dell'applicazione delle clausole elastiche, determinino un incremento duraturo della prestazione, la misura della maggiorazione sarà del 36,5% (1,5% + 35%).

In alternativa alle maggiorazioni dell'1,5% le parti possono concordare un'indennità annuale pari a 120,00 euro. Altra peculiarità di tale contratto è l'annotazione a cura dell'azienda delle ore di lavoro supplementare su di un apposito registro (l'articolo 96 prevede proprio la tenuta di un "registro di lavoro supplementare").

Inoltre, il CCNL dipendenti degli studi professionali (codice Cnel H442) prevede che le ore di lavoro supplementare siano retribuite «con la quota oraria della retribuzione di fatto e la maggiorazione forfettaria convenzionalmente determinata nella misura del 40% della suddetta quota oraria della retribuzione».

Infine, si segnala il CCNL gas e acqua (codice Cnel K321), secondo il quale nessuna maggiorazione è dovuta quando la variazione della collocazione temporale o della durata della prestazione è richiesta dal lavoratore per sua scelta o necessità.

#### ***4. Il diritto al "ripensamento"***

Dall'analisi della contrattazione collettiva, emerge un dato incontrovertibile: per delle particolari categorie di soggetti è prevista la possibilità del c.d. diritto di "ripensamento" all'applicazione delle clausole elastiche.

L'indagine sui principali contratti collettivi, che ricalcano uniformemente quanto deciso in materia dal legislatore, mette in luce che tale diritto viene riconosciuto ai lavoratori affetti da patologie oncologiche e da patologie cronico-degenerative ingravescenti, che dovranno essere però certificate da una commissione medica istituita presso l'unità sanitaria locale territorialmente competente (cfr. il CCNL logistica, trasporto, merci e spedizioni, codice Cnel I100, articolo 56).

L'esercizio di tale diritto inoltre è previsto oltre che in presenza di gravi condizioni di salute del lavoratore o di suoi familiari anche per ragioni di studio e di formazione (cfr. il CCNL lavoratori

addetti all'industria metalmeccanica privata e alla installazione di impianti, codice Cnel C011, sezione quarta, titolo primo, articolo 4, lettera c).

Stessa considerazione può essere fatta per la c.d. “reversibilità”, ossia la possibilità per il lavoratore di passare dal tempo pieno al tempo parziale, in presenza di alcune condizioni come le ragioni di salute o i motivi di genitorialità (cfr. il CCNL Confprofessioni, codice Cnel H442, articolo 39).

Inoltre, in caso di patologie oncologiche e cronico-degenerative ingravescenti da cui sono affetti il coniuge, i figli o i genitori, il lavoratore beneficia di un diritto di precedenza nella trasformazione del rapporto a tempo parziale (cfr. il CCNL Agidae, codice Cnel T241, articolo 24, lettere *D* ed *E*).

Appare utile ricordare che a tali condizioni si devono aggiungere quelle non previste specificatamente nel decreto legislativo n. 81/2015, ma contemplate nella riforma del *Jobs Act*: prime fra tutte le ipotesi inerenti alle vittime della violenza di genere ed ai lavoratori prossimi alla pensione (i c.d. contratti di solidarietà espansiva legati alla staffetta generazionale).

## **INDICE ANALITICO**





## CONTRATTAZIONE NAZIONALE

### A

Agenzie marittime raccomandatarie e mediatori marittimi (codice Cnel I481); 13; 25  
Agidae Scuola (personale direttivo, docente, amministrativo, tecnico e ausiliario degli istituti aderenti all'Agidae) (codice Cnel T241); 220; 225; 228  
Alimentazione e panificazione (artigianato) (codice Cnel E015); 6; 14; 18; 21; 22  
Assicurazioni (codice Cnel J121); 63  
Autostrade e trafori (codice Cnel I192); 206  
Aziende ortofrutticole ed agrumarie (codice Cnel H341); 19

### C

Calzature (industria) (codice Cnel D121); 8; 18; 21; 22  
Ceramica (industria) (codice Cnel B122); 9; 23; 25; 27  
Comunicazione (artigianato) (codice Cnel G016); 9; 14  
Concia (industria) (codice Cnel B101); 8; 13; 18; 21; 23; 27; 207; 210; 211; 212; 215; 216  
Cooperative alimentari (codice Cnel E016); 6; 24; 25; 26; 56; 207; 210; 211; 213; 215  
Cooperative sociali (codice Cnel T151); 6; 8; 14; 18; 22  
Credito (codice Cnel J241); 172; 207; 209; 211; 214; 215

Credito cooperativo (codice Cnel J271); 9; 23; 24; 25; 27; 207; 208; 211

### D

Dirigenti (industria) (codice Cnel V012); 23; 24  
Dirigenti delle banche di credito cooperativo, casse rurali e artigiane (codice Cnel J281); 207  
Distribuzione cooperativa (codice Cnel H016); 8; 23; 40  
Distribuzione moderna organizzata (codice Cnel H008); 9; 20; 40

### E

Edilizia PMI (Confapi) (codice Cnel F018); 220; 222; 225  
Energia e petrolio (codice Cnel B254); 57; 194

### G

Gas e acqua (codice Cnel K321); 57; 63; 220; 222; 227  
Giocattoli (codice Cnel D231); 24; 25

### I

Impianti e attività sportive profit e no profit (codice Cnel H077); 207; 209  
Industria alimentare (codice Cnel E012); 6; 8; 14; 21; 22; 24; 25; 26; 40; 56; 78; 151; 190; 196; 207; 210;

211; 213; 215

Industria armatoriale (codice Cnel I391); 13; 24

Industria chimica-farmaceutica (codice Cnel B011); 56; 67; 72

Industria metalmeccanica e installazione di impianti (codice Cnel C011); 39; 56; 159; 193; 194; 195; 220; 222; 225; 228

Industria metalmeccanica PMI (Confapi) (codice Cnel C018); 56; 193

Industria turistica (codice Cnel H05B); 221

**L**

Legno e lapidei (artigianato) (codice Cnel F060); 9; 11

Logistica, trasporto, merci e spedizioni (codice Cnel I100); 6; 11; 19; 25; 27; 221; 222; 227

**M**

Metalmeccanici (artigianato) (codice Cnel C030); 21; 22; 25

Mobilità (attività ferroviarie) (codice Cnel I320); 152

**O**

Occhialeria (codice Cnel D271); 206

**P**

Panificazione (codice Cnel E023); 221; 226

Pelli, ombrelli e ombrelloni (codice Cnel D111); 207; 209; 211

Penne, matite, spazzole e pennelli (codice Cnel D241); 206

Pubblici esercizi (codice Cnel H05Y); 6; 40

**R**

Rai – Radiotelevisione Italiana, Rai Cinema, Rai Com e Rai Way (codice Cnel G093); 57

Residenze sanitarie assistenziali e centri di riabilitazione (codice Cnel T090); 6

**S**

Servizi assistenziali (Anffas) (codice Cnel T021); 6

Servizi assistenziali (Anpas e Misericordie) (codice Cnel T182); 207; 209; 212

Settore elettrico (codice Cnel K051); 57; 139

Siae (codice Cnel G411); 21

Sport e salute (codice Cnel K601); 19; 21

Studi e attività professionali (codice Cnel H442); 6; 9; 17; 19; 21; 40; 205; 221; 226; 227; 228

**T**

Telecomunicazioni (codice Cnel K411); 57; 91

Terziario, distribuzione e servizi (Confcommercio) (codice Cnel H011); 5; 6; 8; 18; 20; 27; 40; 63; 72; 74; 109; 220; 222; 226

Terziario, distribuzione e servizi (Confesercenti) (codice Cnel H012); 6; 9; 13; 27

Tessile, abbigliamento, moda (industria) (codice Cnel D014); 24; 25; 26; 41

Tessile, chimica, ceramica (artigianato) (codice Cnel V750); 9; 18

Trasporto aereo (codice Cnel I810); 207; 209; 211

Turismo (codice Cnel H052); 6; 8; 18; 27; 40

**V**

Vigilanza privata (codice Cnel HV17);

## CONTRATTAZIONE DECENTRATA

### 3

3TSolutions; 92; 93

### A

A2A; 121; 126  
Acantho; 92; 128; 129  
Acciaierie Venete; 71  
ACEA; 194  
Acquirente Unico; 90; 137  
Agenzia delle Entrate; 115; 119; 130  
Airest Retail; 126  
Airliquide; 109; 119; 120; 127; 144  
Alfa Acciai; 189  
Alleanza Assicurazioni; 156  
Allianz; 95; 101; 104; 105; 106; 110; 120; 121; 126; 143; 190  
Alpitour; 66; 79; 87; 105; 108; 109; 110; 111; 112; 126; 144  
Alstom Services; 77; 94; 105; 109; 115; 128; 135; 137; 143; 190  
Angelini Pharma; 189; 192  
Apofruit; 73; 77; 80; 94; 128; 135; 136; 153; 160; 201  
Assimoco; 70; 77; 90; 104; 105; 110; 115; 143; 164; 190  
Autorità del Sistema Portuale del Mar Tirreno Centro Settentrionale; 82; 104; 118  
Axa; 115; 121; 126; 127

### B

Balenciaga Logistica; 200  
Banca d'Italia; 115; 121; 122  
Banca del Fucino; 111; 120; 121; 122; 126; 127; 143; 150; 161  
Banca del Mezzogiorno; 193  
Banca di Imola; 190; 193; 199  
Banca Popolare di Puglia; 153

Banca Popolare di Sondrio; 119  
Banca Sella; 115; 116; 117; 122; 127; 143; 144  
Banco BPM; 101; 102; 106; 116; 157; 158  
Barilla; 198  
Bauli; 80; 130  
Blue Assistance; 65; 81; 91  
Bluvacanze; 66; 73; 104; 109; 111; 122; 157; 163  
BNL; 105; 154  
Bolton Food; 200  
BPER; 115; 130; 189; 200  
BPM; 67; 88; 103; 109; 111; 125; 127; 129; 146  
BPM Vita; 80; 105; 108; 121; 122; 123; 164  
Breombo; 189  
Brist Axle; 115  
BTE; 66  
Buzzi; 137

### C

Campari; 193; 198  
Cantine Riunite & Civ; 71; 81; 104; 112; 143; 161  
Carbofer Tecnologie; 119  
Cassa Centrale Banca; 95; 106; 134; 137; 151; 189; 193; 200  
Cassa di Ravenna; 193; 194; 199  
Cementirossi; 71; 90; 117; 118; 120; 122; 135  
Centrale del latte; 107; 126  
Chiesi Farmaceutici; 70; 78; 79; 95; 105; 106; 110; 112; 123; 125; 126; 128; 129; 135; 137; 144; 157; 162  
Cisalpinia; 127; 135  
Coca-Cola; 200  
Coget Impianti; 158; 159  
Colacem; 137

Comoli Ferrari; 74; 104; 107; 108; 109;  
110; 127  
Compass; 77; 94; 105; 106; 108; 110;  
163  
Consulenze Socio Unico; 144  
Cori Engineering; 115  
Crédit Agricole; 95

## D

Desio; 143; 153; 190  
Deutsche Bank; 88; 128; 129  
DM Drogherie Markt; 72; 73; 78; 82;  
105; 108; 110; 111; 126  
DS Smith Packaging; 80  
Ducati; 67; 73; 103; 105; 108; 119;  
123; 124; 135; 136; 143; 145; 161;  
190; 192

## E

Edison energia; 193  
Edison Next Government; 189; 201  
E-Distribuzione; 78  
Elior-Clean Service; 118; 119; 120;  
123; 152  
Elvi; 144  
Enel; 105; 109; 110; 117; 128; 135; 155  
Engie; 115; 116  
Eni; 117; 144; 194  
Enpower; 193  
Enterprise Services Italia; 190  
Ep Produzione; 94  
EssilorLuxottica; 200  
Exprivia; 72; 80; 126

## F

Fassa; 66; 146  
Fastweb; 92; 194; 200  
Feralpi Siderurgica; 77; 94; 103; 105;  
108; 117; 118; 119  
Ferrarelle; 198  
Ferrero; 193; 197; 200  
Fidia; 101; 123  
Fonderie Mora; 101

Fos; 129

## G

GD; 194; 201  
Generali; 81; 126; 127; 129; 130; 137;  
138  
Giorgio Armani Operations; 82; 104;  
108; 112; 127; 161  
Gnutti Carlo; 160  
GPI; 66; 90; 115; 120; 127; 143; 161;  
162  
Granarolo; 197; 198; 200  
Gruppo Bancario Igea Banca; 105;  
106  
GSE; 134  
Guizza; 66; 77; 78; 81; 94; 108; 120;  
130; 136; 144; 151; 198; 199

## H

Heineken Italia; 190  
Hera; 66; 67; 70; 93; 103; 104; 115;  
119; 124; 129; 130; 133; 136; 137  
Hitachi Rail STS; 65; 77; 93; 101; 104;  
106; 107; 115; 121; 127; 128  
Holcim; 80; 93; 100; 116; 126; 144;  
151

## I

Iccrea; 121; 123; 127; 135; 150; 189;  
201  
Ifoa; 103; 104; 110; 111; 112; 115; 120;  
124; 126  
Insieme si può; 163  
Intesa Sanpaolo; 67; 70; 79; 88; 107;  
127; 131; 135; 137; 144; 153; 170;  
171; 172; 173; 174; 175; 176; 200  
Intesa Sanpaolo Insurance; 193; 194;  
200  
Iperceramica; 73; 75; 81; 90;  
104; 105; 111; 112; 128; 129;  
136; 143; 157;  
162

Iren; 108; 115; 131; 136  
 Isybank; 171; 176  
 Ita Airways; 115; 153; 190  
 Italgas; 131; 137  
 Italia Alimentari; 193; 200  
 Italtel; 82; 126; 137; 162; 163; 164  
 Italo; 155; 156

## K

Kering Italia; 82  
 Konecta Italia; 92

## L

Lactalis-Galbani; 200  
 Lagardère Travel Retail Italia; 126  
 Lamborghini; 68; 78; 79; 88; 94; 104;  
 105; 118; 125; 126; 129; 135; 155;  
 159; 160  
 Lavazza; 93; 106; 109; 127  
 LAZIOcrea; 90  
 Lift Truck Equipment; 200  
 Linde Gas; 72; 115; 118; 120; 123;  
 127; 131; 135  
 Linde Medica; 131  
 Liquigas; 117; 118  
 Luxottica; 79

## M

Magnini & Petrini; 80; 127; 135  
 Maisons du Monde; 77; 81; 104; 112;  
 127; 130  
 Manpower; 65; 70; 75; 105; 107; 108;  
 112; 144; 150; 158; 161  
 Mapfre Asistencia; 81; 112; 161; 162  
 Marelli; 193; 200  
 Marmo Idea 4.0; 123  
 Maxion Wheels; 77; 106  
 Mediocredito Centrale; 88  
 Menarini; 104; 123; 127; 129; 131;  
 135; 136  
 Metallurgica Erbesi; 80  
 Monte dei Paschi di Siena; 150; 190;  
 200

## N

Nestlé; 70; 72; 73; 78; 80; 95; 100; 106;  
 127; 135; 144; 164; 165  
 New Olef; 77  
 Nexi Payments; 154  
 Nike Retail; 70; 73; 81; 105; 123; 125  
 Nippon Gases; 65; 105; 118; 127; 136  
 Noovle; 92  
 Novartis Farma; 137  
 Novomatic; 120

## O

Olivetti; 92; 105; 153  
 OMB Panigada; 164

## P

Parmalat; 189; 200  
 Pedon; 77; 106; 116; 119; 121; 123;  
 131; 150; 189; 198  
 Poste Italiane; 11; 55; 67; 88; 95; 164  
 Pressofusioni Sebina; 108  
 PWC; 82

## R

Rai; 57; 93  
 Rail Traction Company; 190; 200  
 Renault; 72; 105; 109; 110; 112; 115;  
 117; 121; 127  
 RGM; 164  
 Roadhouse; 65; 105; 106; 111; 112;  
 126; 127; 145; 161  
 Rold; 70; 135; 166; 168; 169; 170  
 Rulmeca; 79; 93

## S

Saipem; 87; 101; 118; 119; 133  
 San Marco Group; 80  
 Servizi Italia; 101; 117  
 Servizi Ospedalieri; 82; 117  
 Siae; 11  
 Site; 116  
 SKF Industrie; 67; 73; 105; 106; 110;

121; 122; 125; 128  
Società Stretto di Messina; 135  
Sogei; 193  
Sogin; 137  
Solid; 116  
Stellantis; 193  
Stroili Oro; 74; 77; 90; 105; 109; 111;  
112; 113; 126; 127; 129; 131; 154;  
161  
Synlab; 123

## T

Tampieri; 81; 106  
Telco Soluzioni Digitali; 92  
Telecom Italia; 92  
Telecontact Center; 91; 92  
Telespazio ed e-GEOS; 71; 82; 94;  
103; 106; 108; 109; 120; 126; 128;  
146; 161; 162  
Telsy; 105  
Terna; 120  
TI Sparkle; 92; 120  
Tirreno Power; 90; 137  
Trafilerie Carlo Gnutti; 116; 153  
Transpack Group Service; 144; 145;  
200

Trust Technologies; 105

## U

Una Hotels; 65; 72; 105; 111; 112;  
115; 116; 124; 127; 131  
Uniabita Soc. Coop.; 194  
Unicredit; 106; 129; 145; 151; 189

## V

Vittoria Assicurazioni; 82; 105; 118  
Vodafone; 92  
Volksbank; 73; 95; 106; 110; 111; 116;  
152; 153; 190; 193; 200

## W

Wind Tre; 92  
Wind Tre Retail; 92; 134; 136

## Z

Zarpellon; 93; 151; 198; 200  
ZF Automotive Italia; 80; 93; 94  
Zurich Italia; 65; 90; 117; 123

## TEMI E PROBLEMI

### A

Accomodamento ragionevole; 204;  
206; 213; 216; 217  
Ambiente (sostenibilità); 18; 60; 68;  
74; 93; 99; 100; 113; 123; 130; 133;  
134; 135; 136; 137; 138; 167; 168;  
173  
Anzianità di servizio; 8; 94; 95; 105;  
111; 112; 113; 115; 163; 198; 211  
Appalto; 68; 133; 159; 163  
Apprendistato; 19; 20; 154; 155; 156  
Aspettativa; 22; 23; 26; 109; 110; 111;  
205; 211; 213  
Assemblea; 73  
Assenteismo; 99; 207  
Assenza; 23; 84; 90; 133; 212  
Assunzione; 116; 128; 154; 157; 158;  
159; 175; 176; 184

### B

Banca ore; 22; 82; 107  
Banca ore solidale; 13; 16; 23; 24; 65;  
82; 106; 107  
Buono pasto; 120

### C

Caregiver; 104; 106; 108; 122  
Causale; 14; 17; 18  
Classificazione; 60; 139; 146; 149; 150;  
151; 153; 179; 180; 181; 183; 184;  
186; 187; 188; 189; 190; 195; 201;  
202  
Codeterminazione; 62; 66; 173  
Collocamento; 210; 215  
Comitati paritetici bilaterali;  
22; 62; 66; 67; 68; 71; 74; 75;  
91; 107; 126; 127; 135; 142;

143; 149; 150; 152; 153; 166;  
167; 168; 172; 173; 176;

187; 188; 189; 190; 194; 195; 200; 201  
Competenze; 68; 71; 100; 128; 139;  
142; 143; 145; 146; 150; 152; 157;  
166; 167; 170; 173; 182; 193; 199;  
200; 201  
Comporto; 22; 23; 106; 111; 203; 205;  
206; 207; 208; 209; 210; 211; 212;  
213; 214; 215; 216  
Conciliazione vita-lavoro; 22; 26; 60;  
68; 74; 82; 92; 102; 103; 106; 107;  
108; 111; 126; 137; 162; 219  
Congedo; 22; 23; 24; 26; 109; 110;  
127; 205  
Conservazione del posto di lavoro;  
23; 204; 206; 208; 211; 212; 213;  
217  
Consultazione; 62; 63; 65; 67; 68; 70;  
71; 74; 135; 142  
Contrattazione aziendale; 54  
Controlli a distanza; 68; 86; 91; 92  
Cura; 24; 26; 92; 116; 121; 133

### D

Diritti/agibilità sindacali; 71; 72; 73  
Disabilità; 22; 23; 108; 122; 125; 127;  
128; 133; 173; 174; 203; 204; 205;  
206; 207; 208; 209; 210; 211; 212;  
213; 214; 215; 216  
Discriminazione; 72; 127; 128; 203;  
204; 211; 213; 215; 216; 217  
Diversity & Inclusion; 22; 24; 60; 68;  
74; 107; 124; 125; 126; 127; 128;  
129; 133; 146; 173

### E

Elemento perequativo o di garanzia



retributiva; 8; 12  
Esame congiunto; 65; 66; 70; 71; 74;  
150; 167; 198

## F

Fabbisogni professionali; 72; 143; 190  
Ferie; 80; 82; 90; 99; 102; 107; 115;  
128  
Festivo; 81; 91  
Flessibilità oraria e organizzativa; 21;  
22; 26; 78; 80; 82; 90; 102; 108;  
127; 164; 175  
Fondo di solidarietà; 174; 175  
Fondo interprofessionale per la  
formazione continua; 184; 187;  
190; 201  
Fondo nuove competenze; 139; 184  
Formazione; 19; 24; 25; 26; 60; 66; 68;  
70; 71; 72; 73; 74; 75; 87; 99; 100;  
126; 127; 128; 129; 130; 136; 139;  
140; 141; 142; 143; 144; 145; 146;  
147; 152; 155; 157; 166; 168; 169;  
171; 173; 175; 180; 181; 182; 183;  
184; 186; 188; 190; 197; 201; 227

## G

Gestione e protezione dei dati; 68; 70;  
86; 92; 93

## I

Indennità; 8; 22; 23; 24; 28; 81; 84; 94;  
95; 110; 144; 193; 199; 227  
Inflazione; 7; 37; 38; 39; 41; 46  
Informazione; 62; 63; 65; 66; 67; 68;  
70; 71; 74; 127; 128; 130; 135; 160  
Innovazione; 67; 68; 70; 88; 93; 99;  
133; 166; 167; 168; 169; 170; 171;  
172; 176  
Inquadramento; 60; 68; 115; 116; 139;  
146; 147; 148; 149; 150; 151; 152;  
153; 156; 163; 179; 180; 181; 182;  
183; 184; 186; 187; 188; 189; 190;  
193; 194; 195; 198; 199; 200; 201;

202

Invecchiamento; 125; 129; 146  
Ius variandi; 188; 194

## J

Job posting; 192; 197

## L

Lavoro a tempo determinato; 14; 17;  
18; 20; 154; 156; 157; 158; 159; 160  
Lavoro a tempo indeterminato; 18;  
154; 157; 158; 159; 160; 164; 175  
Lavoro agile; 13; 16; 65; 66; 68; 70; 85;  
86; 88; 89; 91; 92; 103; 120; 128;  
129; 137; 171  
Licenziamento; 212; 213

## M

Maggiorazione; 27; 77; 78; 81; 94; 95;  
225; 226; 227  
Malattia/patologia; 22; 23; 105; 129;  
133; 204; 205; 206; 207; 208; 209;  
210; 211; 212; 214; 215; 216; 227;  
228  
Mansione; 87; 95; 110; 122; 150; 151;  
152; 159; 180; 181; 187; 190; 193;  
194; 201  
Mobilità professionale; 149; 187; 188;  
192; 197

## N

Notturmo; 22; 81; 91; 94

## O

Orario di lavoro; 14; 16; 21; 22; 25; 54;  
60; 68; 73; 74; 75; 76; 77; 78; 79;  
83; 89; 90; 94; 108; 120; 162; 163;  
164; 165; 171  
Orario multiperiodale; 21; 78  
Organizzazione del lavoro; 16; 60; 68;  
70; 74; 88; 93; 96; 107; 163; 169;  
170; 171

**P**

Pari opportunità; 24; 66; 67; 68; 70;  
72; 74; 109; 124; 125; 126  
Parità di trattamento; 160; 204  
Partecipazione dei lavoratori e/o dei  
loro rappresentanti; 62; 63; 64; 66;  
68; 70; 71; 75; 134; 166; 168; 169;  
170; 172  
Part-time; 20; 21; 73; 108; 109; 115;  
127; 154; 160; 161; 162; 163; 164;  
175; 219; 221; 222; 223; 224; 225; 228  
Pause; 80; 84; 108  
Percorsi di carriera; 129; 152; 153;  
188; 190; 193; 198  
Permesso; 21; 25; 71; 79; 80; 82; 90;  
99; 101; 102; 104; 105; 106; 107;  
109; 128; 129; 205  
Polifunzionalità; 151; 153; 182; 200  
Polivalenza; 151; 182; 200  
Potere d'acquisto; 7; 9; 10; 26; 37; 38;  
42; 43; 44; 45; 47; 48  
Premio di risultato; 54; 60; 66; 68; 71;  
74; 93; 94; 95; 97; 98; 99; 101; 102;  
106; 115; 117; 118; 123; 131; 136;  
137; 144; 145; 154; 155; 166; 167;  
168; 186; 199; 200  
Previdenza complementare; 8; 25; 26;  
28; 116; 117; 118  
Privacy; 212  
Professionalità (sviluppo e figure); 24;  
60; 68; 69; 70; 94; 95; 99; 130; 133;  
139; 143; 146; 149; 150; 151; 152;  
153; 171; 175; 180; 182; 184; 186;  
187; 188; 189; 194; 195; 196; 198;  
199; 200; 201; 202; 222

**Q**

Qualifica; 181

**R**

Rapporto di lavoro; 108; 112; 127;  
163; 180; 209; 212; 219; 221; 223  
Relazioni industriali; 62; 65; 72; 135;

139; 168; 172  
Reperibilità; 22; 81; 94  
Responsabilità sociale d'impresa; 68;  
135; 136  
Retribuzione; 7; 10; 19; 23; 37; 38; 39;  
40; 41; 42; 43; 46; 78; 79; 94; 102;  
110; 117; 139; 151; 188; 199; 206;  
211; 226; 227  
Ricambio generazionale; 146; 154;  
155; 158; 172; 228  
Ricollocazione; 67; 142; 145  
Riduzione dell'orario; 21; 77; 78; 79;  
163  
Riposi; 22; 80; 165  
Riqualificazione professionale dei  
lavoratori; 24; 145; 174; 183; 184;  
188; 190; 201  
Riservatezza; 211; 212

**S**

Salario d'ingresso; 94  
Salute; 16; 22; 24; 60; 66; 67; 68; 70;  
74; 80; 87; 92; 106; 107; 108; 118;  
119; 126; 128; 130; 131; 132; 133;  
135; 167; 205; 211; 213; 217; 223;  
227  
Sanità integrativa; 8; 25; 26; 116; 118  
Sicurezza; 16; 60; 66; 67; 68; 70; 71;  
74; 87; 92; 93; 99; 126; 128; 130;  
131; 133; 135; 136; 167; 168; 173  
Somma *una tantum*; 8; 9; 27; 43; 93;  
115; 116; 118; 121; 122; 144; 151;  
199  
Somministrazione; 20; 21; 159; 160  
Stagionalità; 14; 18; 75; 78  
Straordinario; 22; 73; 81; 82; 91; 94; 99  
Superminimo; 93; 95; 150; 151; 190

**T**

Tecnologie; 60; 74; 84; 85; 86; 87; 91;  
133; 166; 168; 172  
Tipologie contrattuali; 16; 17; 20; 60;  
68; 74; 154; 155; 156; 161; 219; 223  
Trasferimento di azienda; 152; 188;

193

Trasporto; 120; 121; 123; 137; 138;  
182Trattamento di fine rapporto; 12; 111;  
112; 113; 117

Turni; 77; 78; 79; 91; 94; 165

**V**Violenza di genere; 22; 23; 103; 105;  
106; 108; 109; 111; 112; 124; 127;  
161; 162; 228**W**Welfare; 8; 9; 10; 25; 44; 54; 60; 66; 68;  
70; 74; 95; 101; 102; 103; 106; 107;  
111; 112; 113; 114; 115; 116; 117;  
118; 120; 122; 123; 135; 144; 145;  
154; 155; 167; 173; 186

Welfarizzazione; 101; 117; 118; 123

# progettiamo insieme un nuovo modo di **FARE UNIVERSITÀ**

Così nasce ADAPT, per intuizione del professor Marco Biagi, quale modo nuovo di "fare Università". Ispirata alla strategia europea per la occupazione – e, in particolare, al pilastro sulla "adattabilità" di lavoratori e imprese a fronte delle sfide aperte dai moderni mercati del lavoro – ADAPT è una associazione senza fini di lucro, nata nel 2000 presso il Centro Studi "Marco Biagi" della Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia. Nel corso del 2013 ADAPT ha concorso alla nascita di Fondazione ADAPT che promuove una Scuola di alta formazione in *Transizioni occupazionali e relazioni di lavoro*.

Dal 2007 a oggi ADAPT ha promosso:

- **4** scuole di dottorato in relazioni di lavoro in collaborazione con gli atenei di Bari, Bergamo, Modena, Siena (sede di Arezzo)

- **546** borse triennali di dottorato di ricerca

Dal 2003 ha promosso:

- **176** contratti di apprendistato di alta formazione e ricerca

- **119** assegni di ricerca annuali

- **36** borse private per corsi di alta formazione

- **4** riviste, **5** collane scientifiche, **3** bollettini sui temi del lavoro

**ADAPT** • Associazione per gli studi internazionali e comparati sul diritto del lavoro e sulle relazioni industriali

È possibile associarsi scrivendo a [segreteria@adapt.it](mailto:segreteria@adapt.it).

I giovani interessati alla Scuola possono scrivere a [tiraboschi@unimore.it](mailto:tiraboschi@unimore.it)

Seguici su [www.adapt.it](http://www.adapt.it) • [@adaptland](https://twitter.com/adaptland)

**ADAPT**  
[www.adapt.it](http://www.adapt.it)

# Siti e osservatori ADAPT

[www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it)  
@bollettinoADAPT



[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@adaptland

[www.fareapprendistato.it](http://www.fareapprendistato.it)  
@ApprenticeADAPT



[www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)  
@adapt\_rel\_ind

[www.adapt.it/adapt\\_law](http://www.adapt.it/adapt_law)  
@labour\_lawyers



[www.fareconciliazione.it](http://www.fareconciliazione.it)  
@ADAPTconciliare

[salus.adapt.it](http://salus.adapt.it)  
@ADAPT\_EOSH



[englishbulletin.adapt.it](http://englishbulletin.adapt.it)  
@ADAPT\_bulletin

[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@AdaptHigherEd



[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@ADAPT\_placement

[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@ADAPTpeople



[www.adaptuniversitypress.it](http://www.adaptuniversitypress.it)  
@ADAPT\_Press

Per maggiori informazioni scrivere a [redazione@adapt.it](mailto:redazione@adapt.it)

Finito di stampare da Rotomail Italia S.p.A.  
nel mese di maggio 2025