

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*

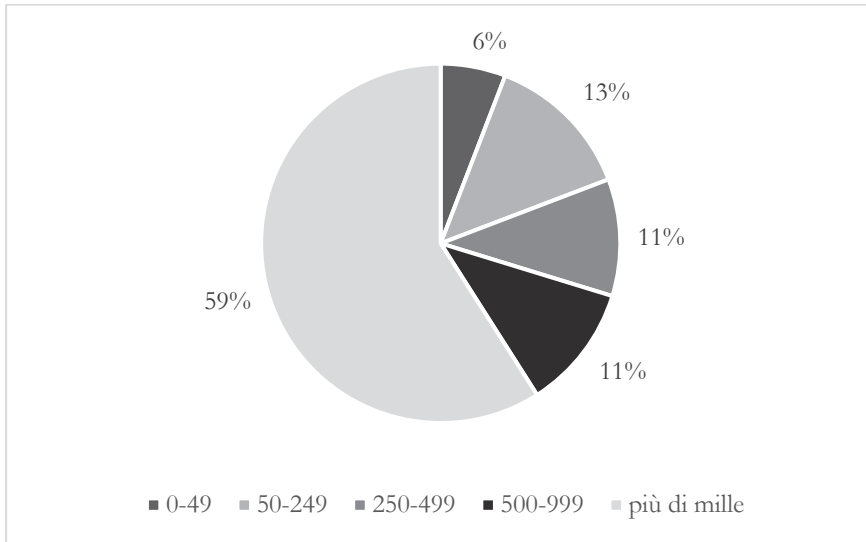
La presente indagine sulla contrattazione aziendale del 2024 è stata condotta secondo la metodologia indicata nella nota di apertura del presente rapporto attraverso una elaborazione del materiale contrattuale contenuto nella banca dati di *FareContrattazione* (www.farecontrattazione.it), una iniziativa 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

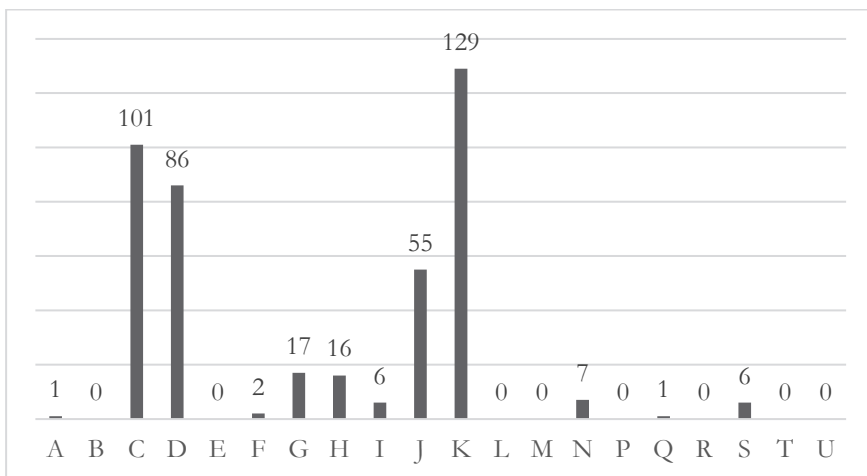


Fonte: elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

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).

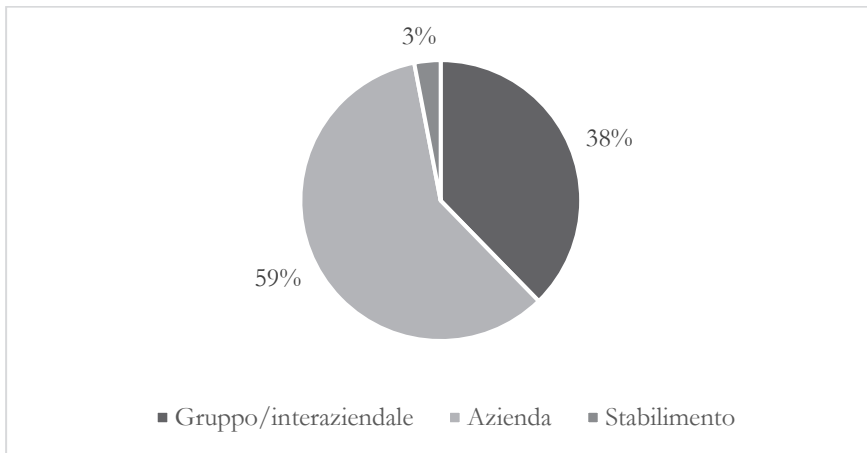
Meno rappresentati, infine, i macro-settori “Agricoltura, silvicoltura e pesca”, “Costruzioni”, “Commercio all’ingrosso e al dettaglio”, “Riparazione di autoveicoli e motocicli”, “Trasporto e magazzinaggio”, “Attività dei servizi di alloggio e ristorazione”, “Noleggioria, agenzie di viaggio, servizi 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%).

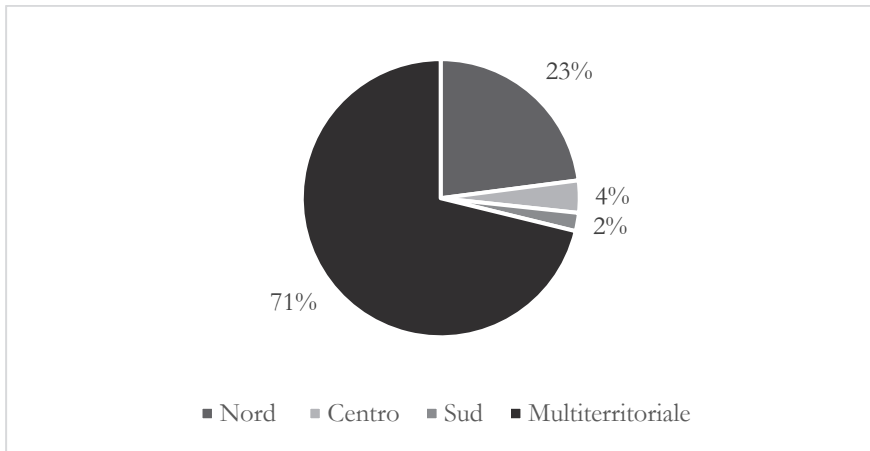
Per quanto concerne la distribuzione della copertura geografica degli accordi analizzati (grafico 4), si rileva che il 71% degli stessi

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

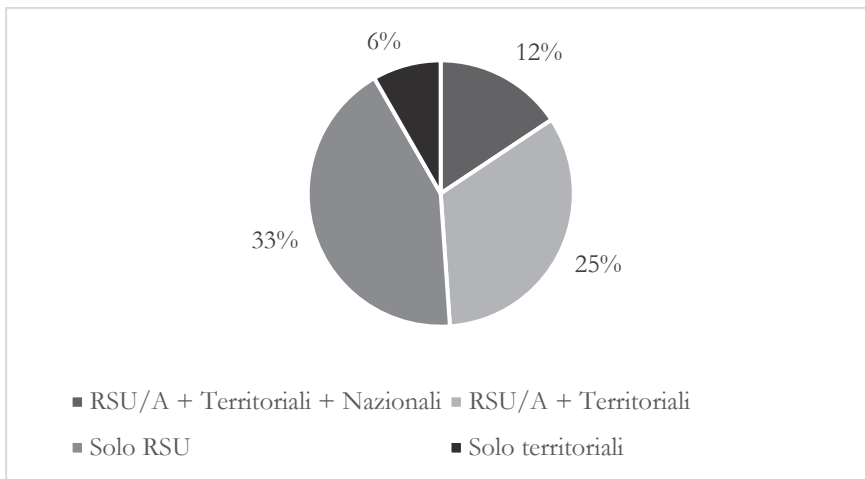


Fonte: elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Grafico 4. Copertura geografica

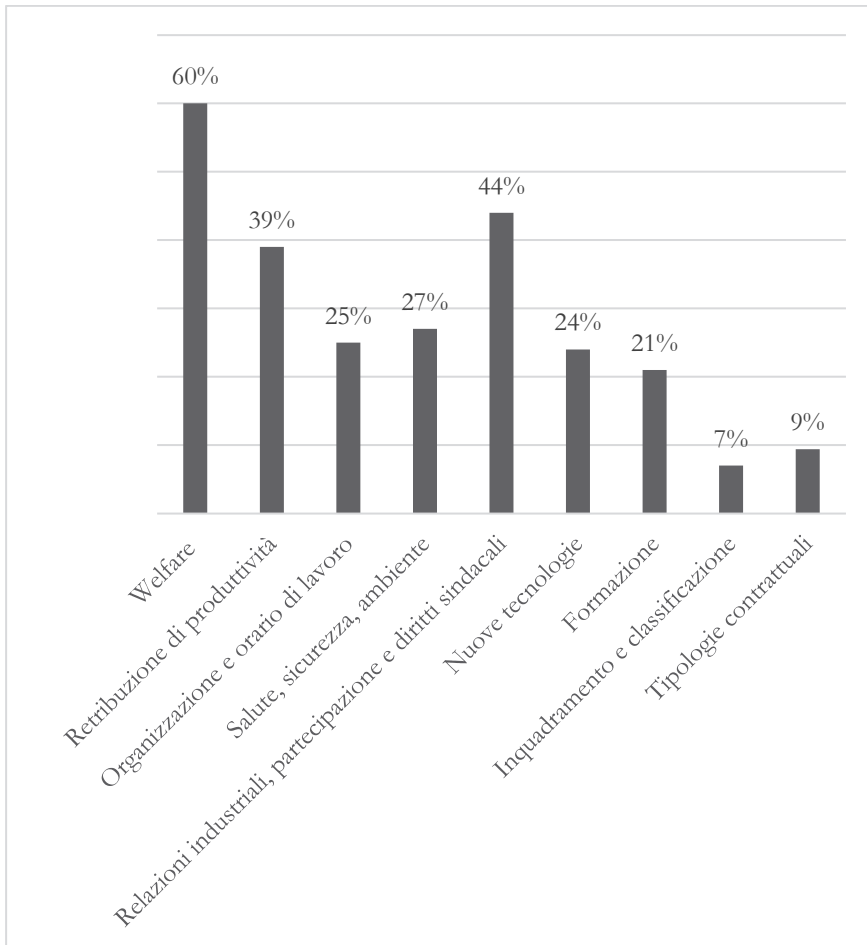
Fonte: elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

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.

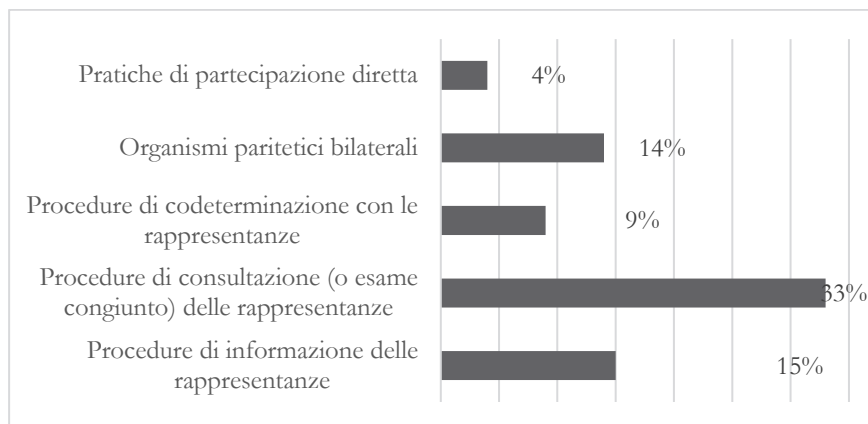
2. Ambiti tematici di sviluppo della contrattazione aziendale: linee di tendenza nel corso del 2024

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)



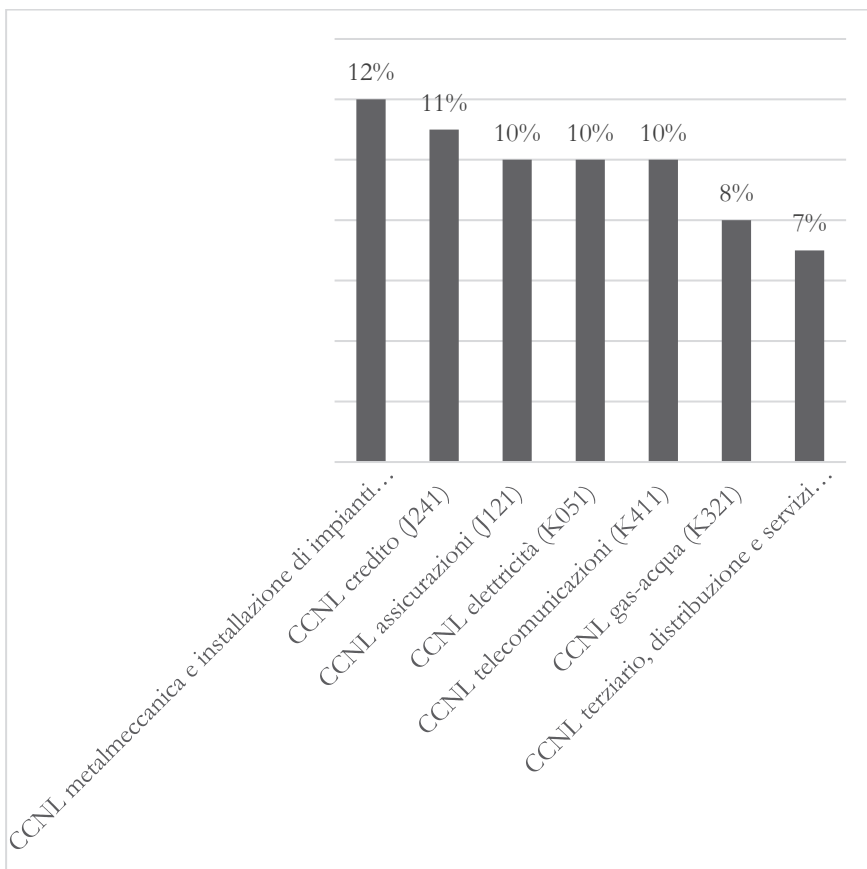
Fonte: elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

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

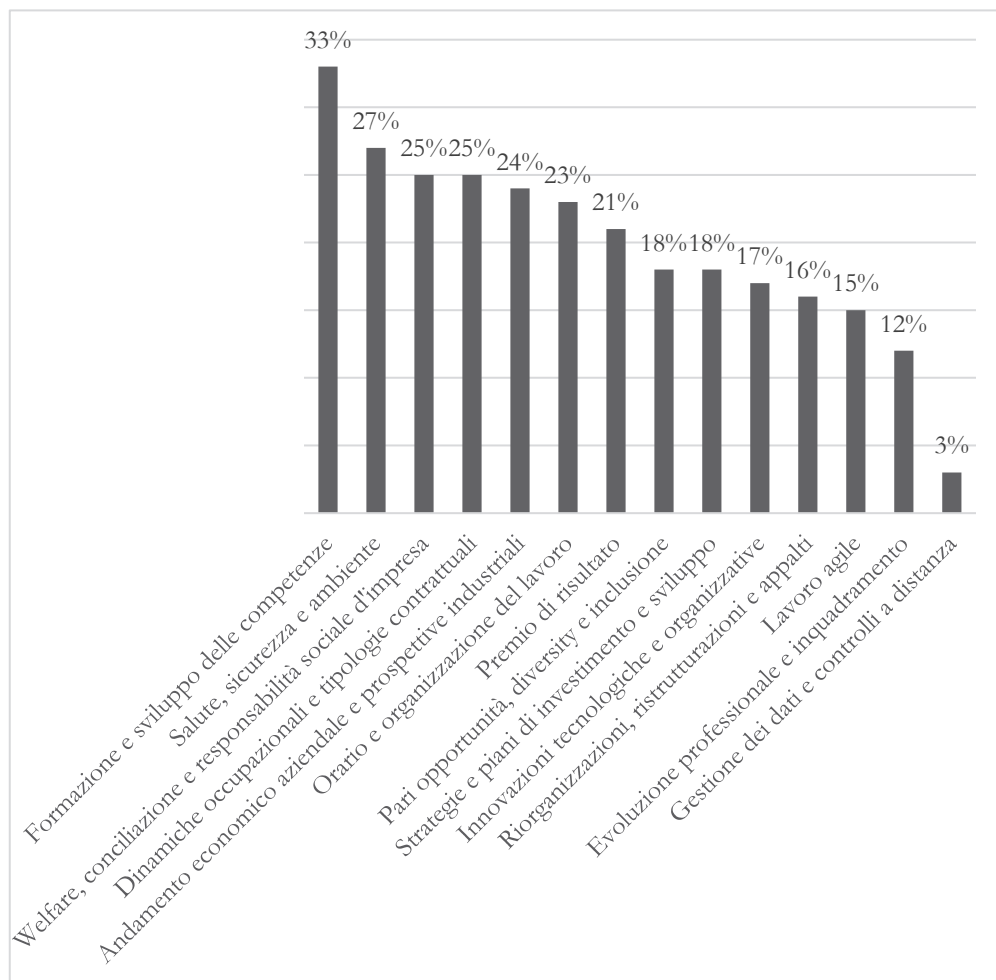
Complessivamente, dal punto di vista dei temi oggetto di partecipazione rappresentativa (grafico 9), ovvero veicolata dalla rappresentanza dei lavoratori, anche nell'ambito di organismi o comitati bilaterali, spiccano la formazione e lo sviluppo delle competenze, seguiti da: salute, sicurezza e ambiente; 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.

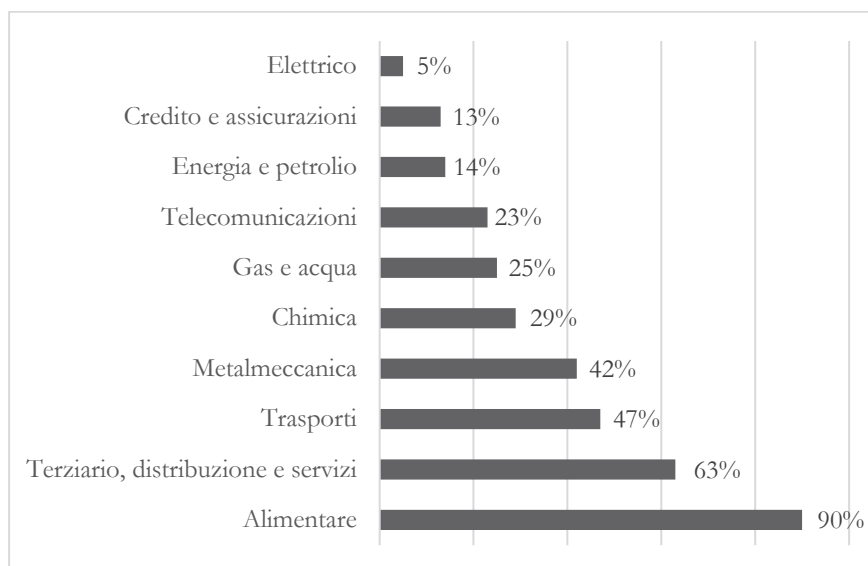
2.2. Organizzazione dell'orario di lavoro

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 ⁽¹⁾ 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

⁽¹⁾ 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,

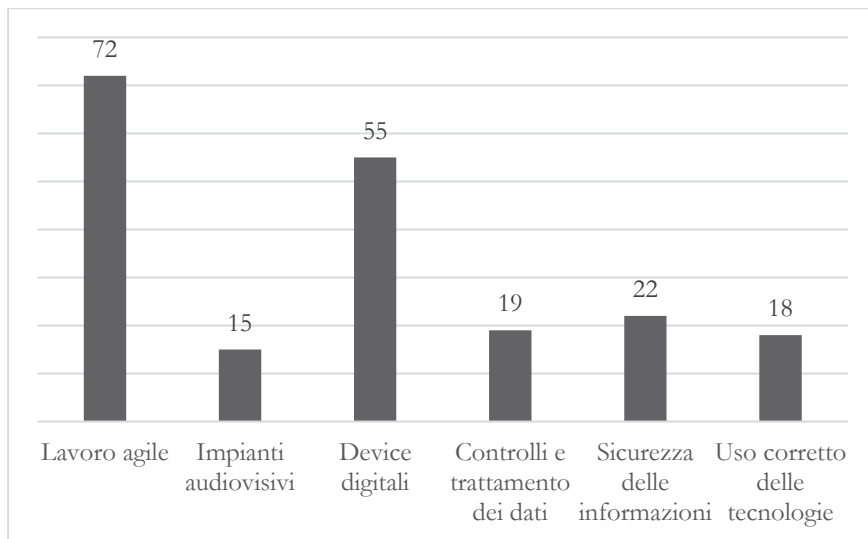
gli accordi aziendali del 2024 hanno teso a compensare il tempo tuta mediante la fruizione di pause (Fidia 26 giugno 2024), la corresponsione di indennità (Cantine Riunite & Civ 26 marzo 2024, Miorelli 2 giugno 2024) oppure il riconoscimento di un tempo retribuito forfettariamente determinato (Roadhouse 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 ⁽²⁾. 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

⁽²⁾ 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 casuale, 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 principalmente 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

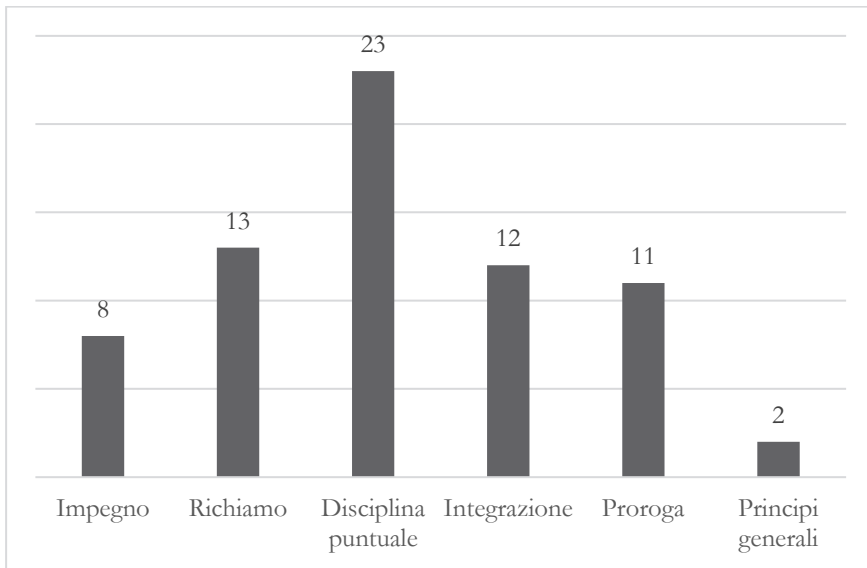
Focalizzando ora l'attenzione sul lavoro agile, deve essere notato come il 17% degli accordi regoli tale tematica, un dato in aumento rispetto a quanto rilevato con riferimento agli accordi sottoscritti nel corso del 2023 ⁽³⁾, in cui tale percentuale si attestava intorno al 12%. Per una corretta valutazione 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

⁽³⁾ 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 ⁽⁴⁾. 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.).

⁽⁴⁾ 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 CO₂ 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” (Allianz 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).

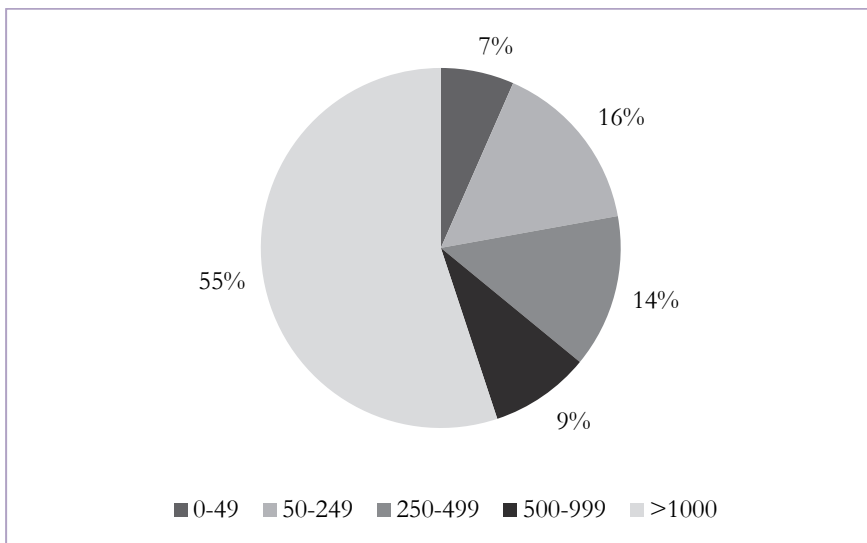
2.4.1. Salario di produttività

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.

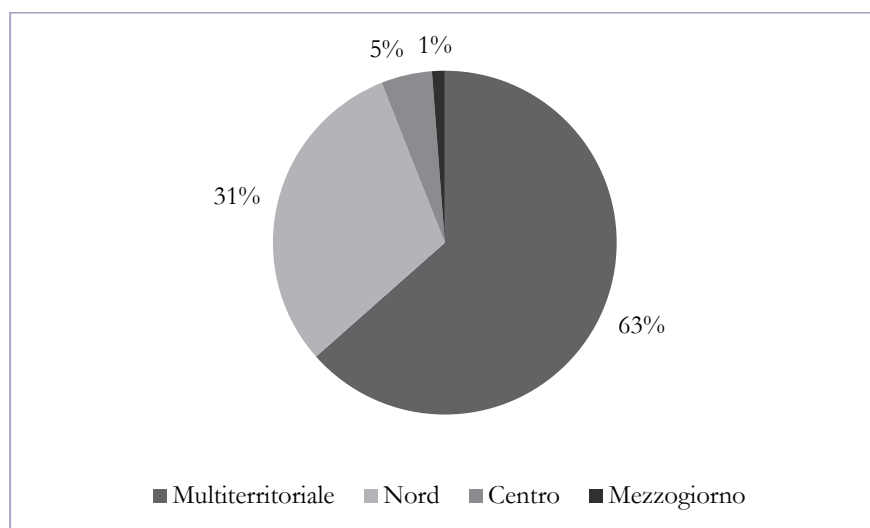
Grafico 18. Distribuzione degli accordi sul premio di risultato per dimensione aziendale (numero di addetti), percentuale sul totale



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

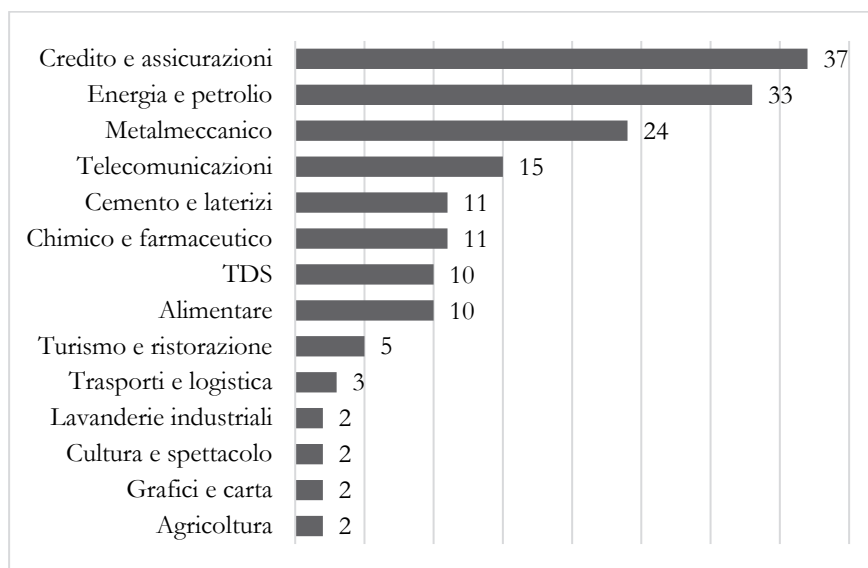


Fonte: elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

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).

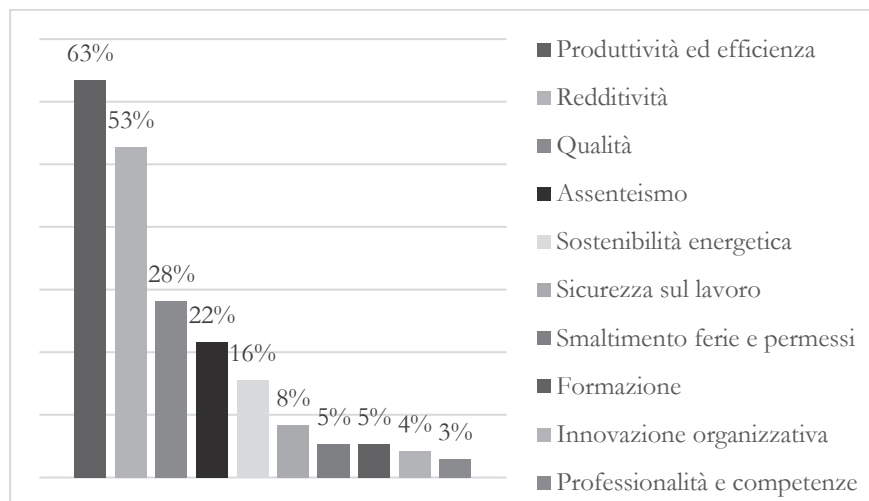
Grafico 20. Distribuzione degli accordi sul premio di risultato per settore merceologico, numeri assoluti



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 cancello, ossia

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

Nestlé – 7 maggio 2024

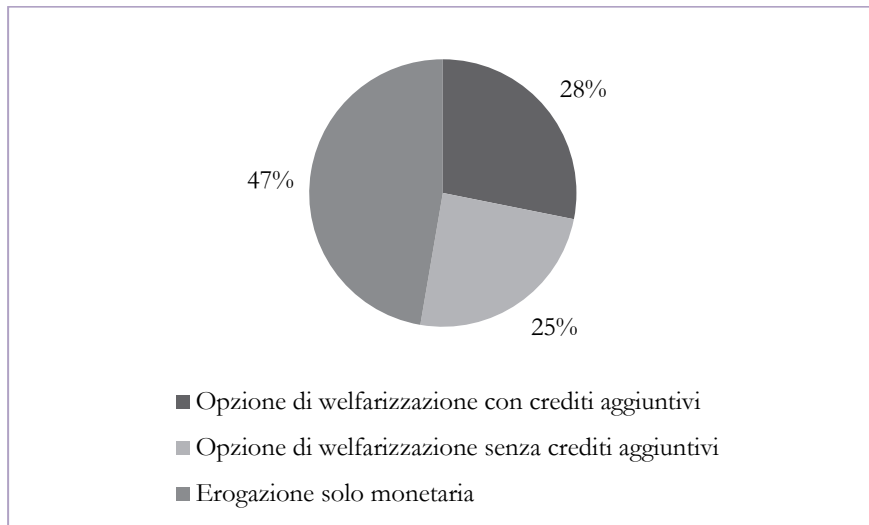
L'accordo siglato da Nestlé collega il premio di risultato al raggiungimento di specifici obiettivi in diverse aree strategiche, tra cui redditività, competitività, efficienza e sostenibilità ambientale. Quest'ultimo aspetto, sempre più rilevante nelle politiche aziendali di numerose imprese, viene valorizzato 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 (m³/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

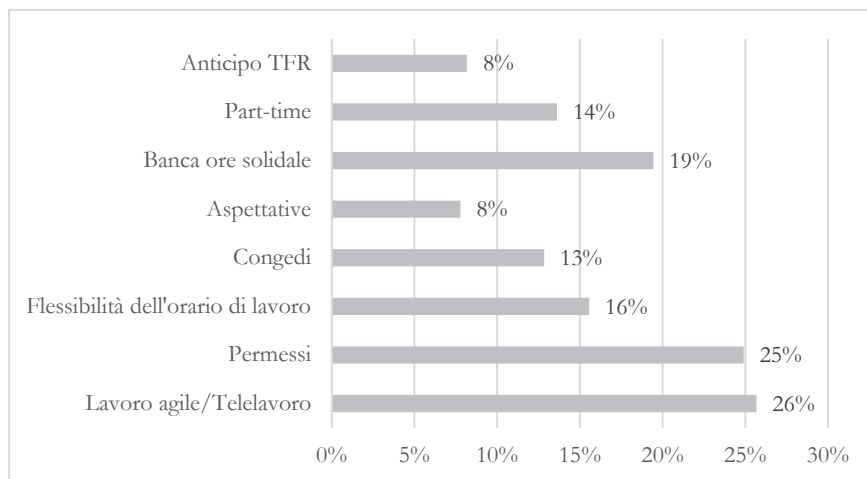
L'accordo siglato da BPM per l'anno 2024 introduce un'importante misura per favorire la conciliazione tra vita privata e lavoro. I dipendenti avranno infatti la possibilità di convertire, anche in parte, l'importo del premio aziendale 2024 in giornate di permesso aggiuntive, denominate "Free Time", fino 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 ⁽⁵⁾, 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%).

⁽⁵⁾ *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 Sebina 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 Sebina 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 mensile 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".

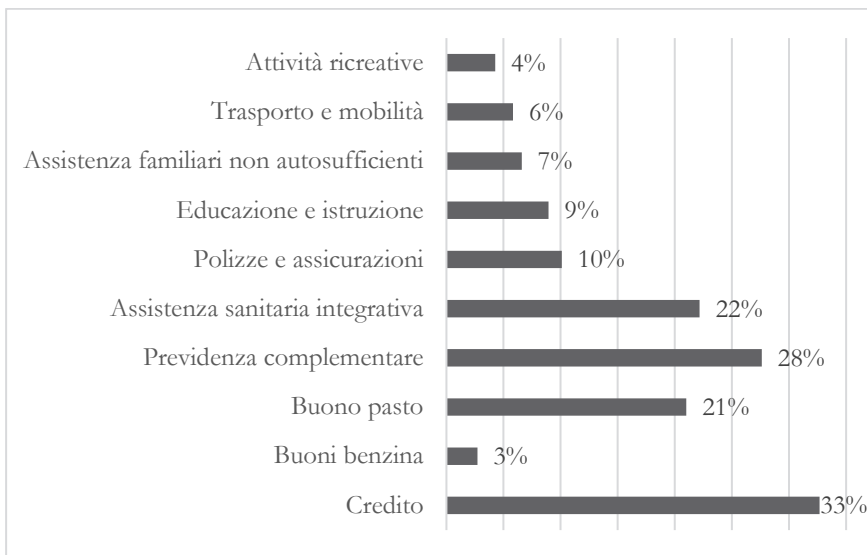
In generale, gli accordi aziendali, in materia di anticipo del TFR, intervengono riducendo l'anzianità aziendale richiesta per la presentazione della richiesta rispetto agli 8 anni stabiliti dalla legge (Roadhouse 15 novembre 2024, Alpitour 14 febbraio 2024), rimodulando la percentuale di anticipo richiedibile 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, Cementirossi 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

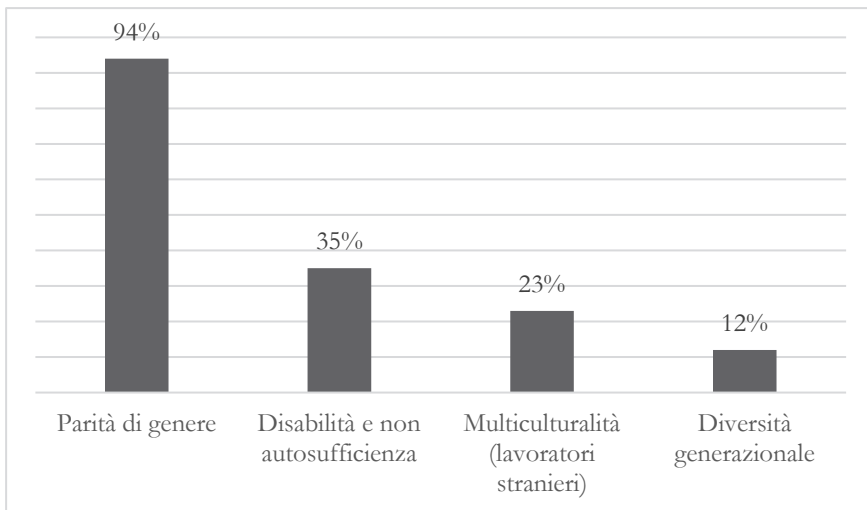
Il 13% degli accordi contiene almeno una misura riconducibile all'ampio ambito della *diversity, equity & inclusion* (DEI). Sul totale degli accordi analizzati si tratta di una quota ancora residuale e circoscritta ad alcuni settori economici. Infatti, accordi che contengono misure di questo tipo appartengono 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 (Expri via 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.

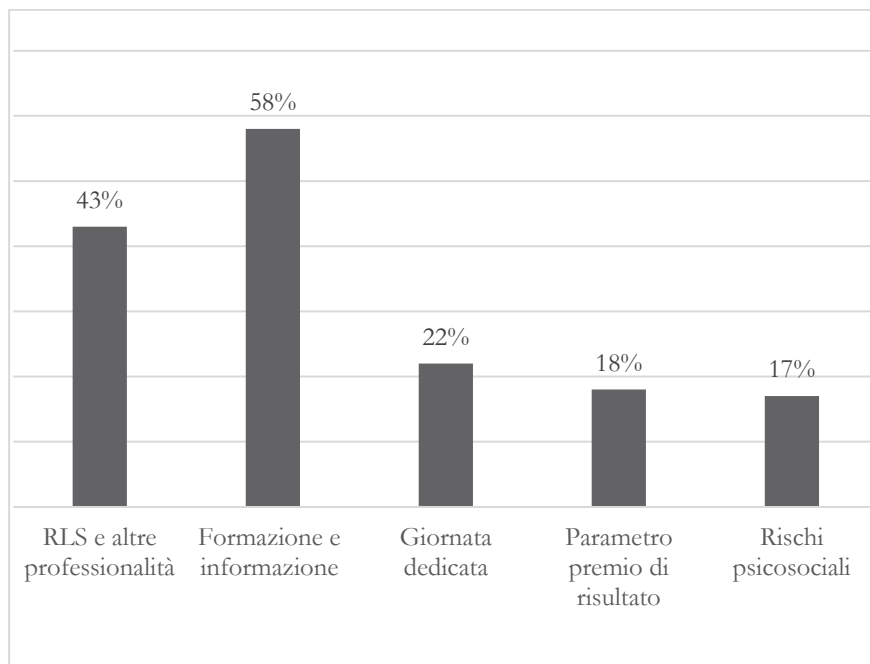
Questi dati confermano la rilevanza dell'argomento e la crescente consapevolezza delle parti sociali sull'importanza di investire nella ricerca e nell'implementazione di strumenti di prevenzione anche in considerazione di un mercato del lavoro italiano caratterizzato da una forza lavoro sempre più anziana. 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 (Cisalpin 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.

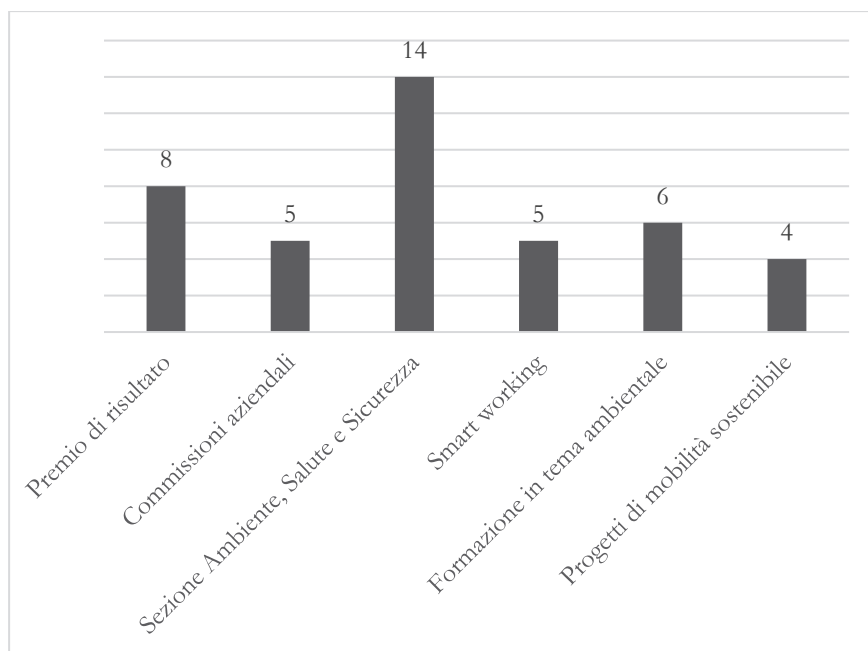
Tra i temi innovativi in materia ambientale, è opportuno evidenziare le numerose iniziative volte a incentivare la mobilità sostenibile (Chiesi Farmaceutici 20 febbraio 2024, Cassa Centrale Banca 25 marzo 2024), tramite programmi di *commuting* sostenibile e opzioni come il *carpooling* (Generali 11 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

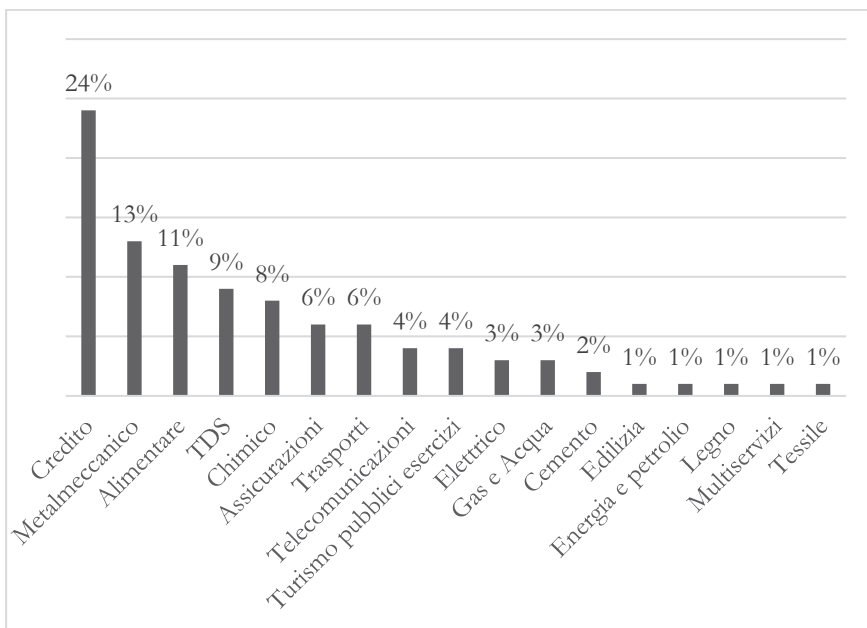
Le trasformazioni del lavoro e il diffuso fenomeno dello *skill mismatch*, anche per l'anno 2024, hanno inciso nelle dinamiche delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva in Italia. Non sono mancati, per un verso, accordi sottoscritti a livello di categoria o settore, come nel caso 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 ⁽⁶⁾, 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.

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

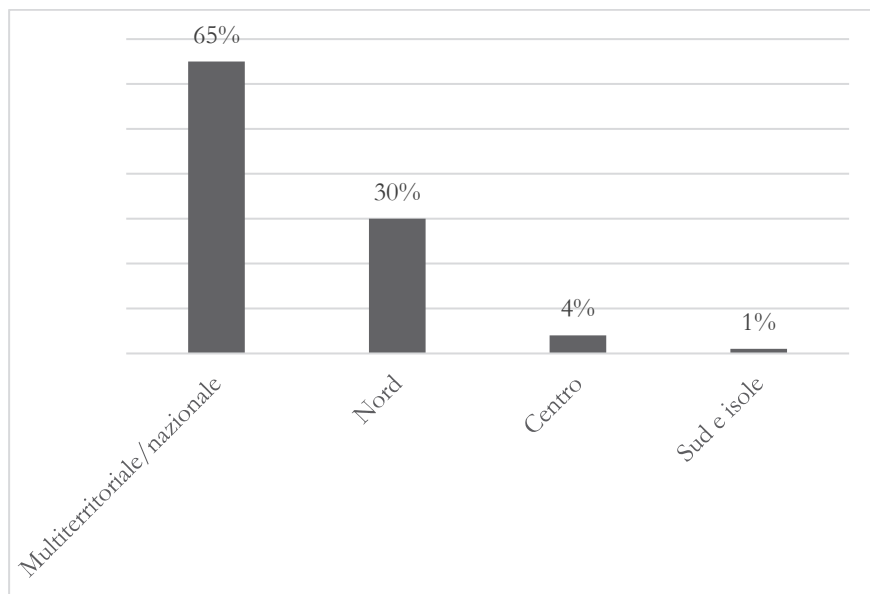
Grafico 27. Distribuzione delle previsioni in materia di formazione negli accordi aziendali 2024 (per settore)



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.

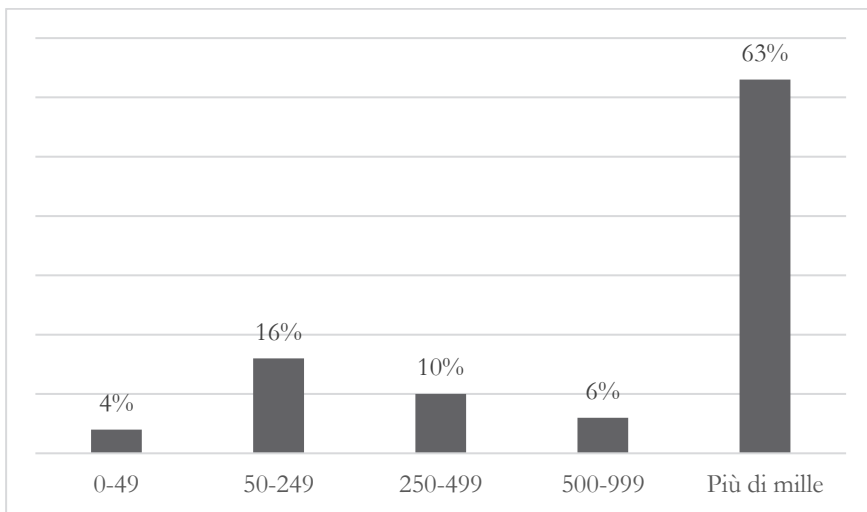
Grafico 28. Distribuzione delle previsioni in materia di formazione negli accordi aziendali 2024 (per copertura territoriale)



Fonte: elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

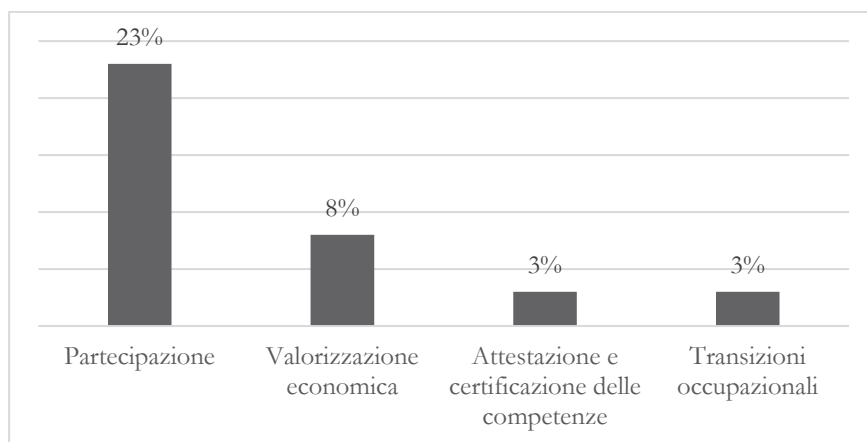
Gli accordi che contengono previsioni in materia di formazione risultano essere perlopiù firmati da aziende con un numero di dipendenti superiore a 1000 (63%), mentre è il 7% delle aziende che ha alle proprie dipendenze tra i 500 e i 999 dipendenti, seguite da aziende con più di 250 dipendenti ma sotto 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).

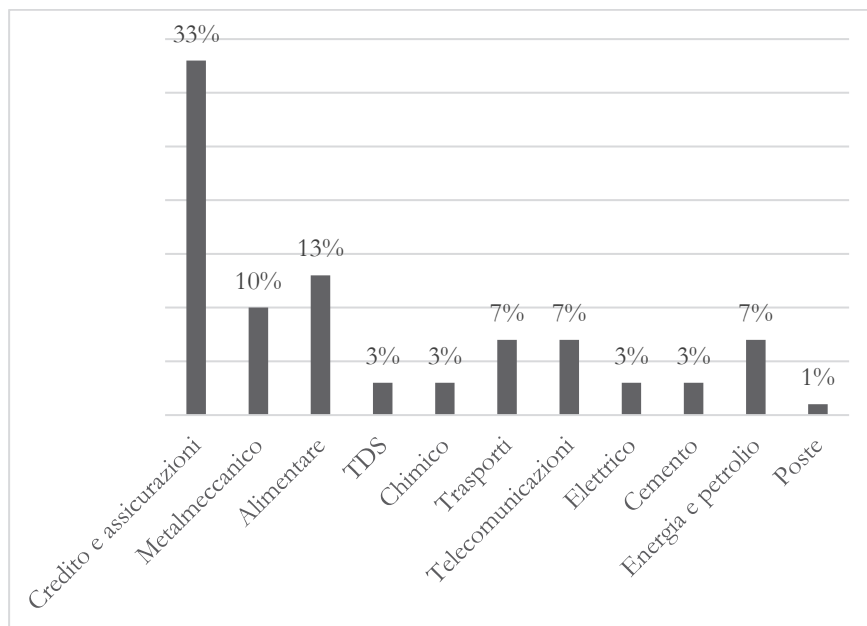
BPM – 29 febbraio 2024

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)

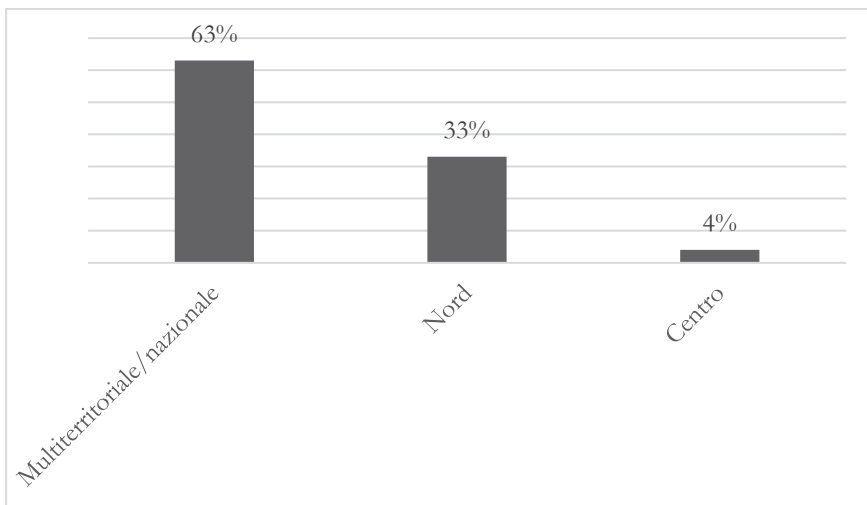


Fonte: elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

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%).

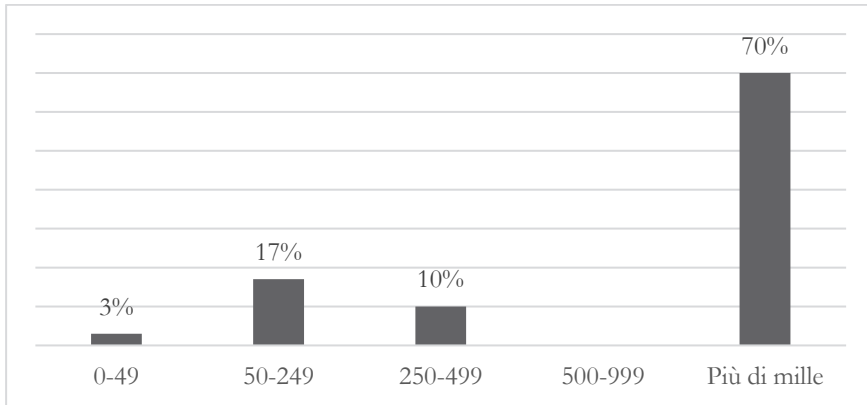
Grafico 29. Distribuzione delle previsioni in materia di classificazione e inquadramento negli accordi aziendali 2024 (per copertura territoriale)



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

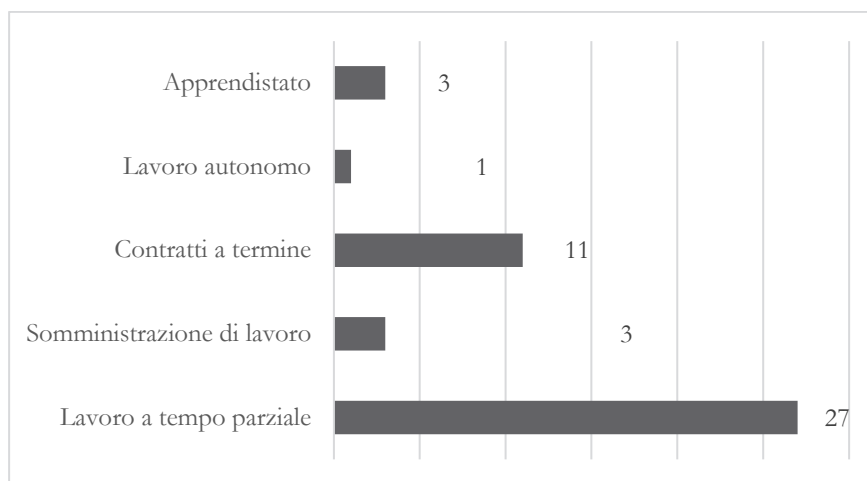
eventuali modifiche che si rendano opportune sulle figure preesistenti.

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 ⁽⁷⁾, 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.

⁽⁷⁾ 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 ché 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.