

WorkingPaper

**ADAPT**  
www.adapt.it

UNIVERSITY PRESS

Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni industriali

# Il “lavoro agile” nella contrattazione collettiva oggi

Analisi sui contenuti di 915 contratti della banca dati  
*www.farecontrattazione.it*

*Gruppo di ricerca:*

**Emanuele Dagnino** (*coordinatore*), ADAPT Research Fellow

**Paolo Tomassetti**, ADAPT Senior Research Fellow

**Clara Tourres**, ADAPT Junior Research Fellow

*Responsabile scientifico:*

**Michele Tiraboschi**,

Ordinario di diritto del lavoro, Università di Modena e Reggio Emilia

**Working Paper n. 2/2016**

## ABSTRACT

In vista del dibattito parlamentare sulla normativa di sostegno del c.d. lavoro agile, questa ricerca analizza lo stato dell'arte della contrattazione collettiva in materia, al fine di verificare la necessità o meno di un intervento legislativo.

All'esito dell'indagine si rileva non necessario un intervento legislativo per adottare già oggi forme di lavoro agile. Vero è tuttavia che una misura di tipo promozionale potrebbe consentire una maggiore diffusione di questa modalità di lavoro vuoi attraverso la definizione di una cornice legale di agibilità, vuoi anche in funzione di misure di incentivazione economica che leghino il lavoro agile a forme di detassazione o decontribuzione della contrattazione di secondo livello.

È, d'altronde, necessario un cambio di passo delle parti, in vista di un ripensamento dell'organizzazione del lavoro che vada oltre le limitate forme di flessibilità riconosciute nelle prime sperimentazioni contrattuali sullo *smart working*.

## I PUNTI CHIAVE DEL PAPER

- ❖ Il lavoro agile è già presente nella contrattazione collettiva a conferma dell'agibilità di questo modello organizzativo a legislazione vigente
- ❖ Limitata è tuttavia la diffusione dell'istituto (solo 8 contratti su 915), a conferma della importanza di una normativa di tipo promozionale
- ❖ Profili di incertezza normativa ostacolano al momento il pieno successo delle sperimentazioni contrattuali
- ❖ La contrattazione non contribuisce in modo sostanziale ad attenuare i vincoli spaziali e orari della prestazione lavorativa
- ❖ Nella contrattazione risulta carente una visione del lavoro che sappia stimolare una cultura dell'autonomia e della responsabilità dei lavoratori

## IL MESSAGGIO

In un contesto produttivo in trasformazione, dove le prestazioni lavorative sono sempre meno organizzate in modo rigido e gerarchico e centrate sul raggiungimento di obiettivi e risultati e sulla valorizzazione delle competenze dei singoli e dei gruppi, la contrattazione collettiva ha un ruolo fondamentale da giocare, che tuttavia ad oggi ancora stenta ad essere interpretato. Nonostante alcuni positivi effetti per la conciliazione vita-lavoro, tanto i contenuti degli accordi di lavoro agile, che si concentrano sulla flessibilità del luogo di lavoro, quanto le intese sui singoli istituti di flessibilità oraria e salariale, non sembrano in grado di favorire una cultura di responsabilizzazione dei lavoratori e di orientamento ai risultati.

## Indice

<i>Lavoro agile e contrattazione collettiva: lo stato dell'arte</i> di Michele Tiraboschi.	4
1. Introduzione .....	6
2. La regolazione dello <i>smart working</i> nella contrattazione aziendale.....	6
2.1. Definizione .....	7
2.2. Destinatari e criteri e modalità d'accesso .....	8
2.3. Modalità di svolgimento.....	10
2.4. Modalità e motivi di recesso .....	11
2.5. Contenuti ulteriori .....	13
2.6. Lavoro agile e telelavoro .....	14
3. Flessibilità oraria e retribuzione a risultato oltre lo <i>smart working</i> .....	16
3.1. Istituti dell'orario di lavoro .....	17
3.2. La retribuzione a risultato: cottimo e premi sulla produttività .....	19
4. Conclusioni .....	21

## Lavoro agile e contrattazione collettiva: lo stato dell'arte

di Michele Tiraboschi

Il Consiglio dei Ministri del 28 gennaio 2016 ha varato il disegno di legge recante “misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”. Preannunciata dal Presidente del Consiglio in sede di presentazione della legge di stabilità per il 2016, la proposta contenuta nella seconda parte del ddl mira a promuovere il lavoro agile quale modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato. Si tratta di un intervento in larga parte ispirato al ddl n. 2014 del 2014 (c.d. ddl Mosca) nato nel solco della legislazione sulle tematiche della conciliazione vita-lavoro – più agevole in virtù delle nuove tecnologie disponibili – e finalizzata a superare, in chiave derogatoria, alcuni vincoli di natura giuridica alla diffusione del c.d. *smart working*.

Scopo della presente ricerca è quello di indagare il quadro attuale della contrattazione collettiva al fine di verificare la necessità o meno di un intervento legislativo (e, nel caso, di quale tipo) in materia di lavoro agile al fine di promuoverne la diffusione e, al contempo, di vagliarne la conformità ai processi modificativi del lavoro. Per raggiungere questo obiettivo sono stati esaminati 915 contratti aziendali e 20 Ccnl presenti nella banca dati di ADAPT ([www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)) secondo due direzioni, una formale e una sostanziale.

Da un primo punto di vista sono stati analizzati i contratti aziendali che espressamente fanno riferimento al modello del lavoro agile (*smart working* o lavoro flessibile, che dir si voglia). Successivamente, al di là delle etichette formali, sono stati presi in considerazione i contratti collettivi che affrontano in modo sostanziale il tema della flessibilità del lavoro e della prestazione. Ne è scaturito un ragionamento che conduce alle seguenti conclusioni.

Sebbene nella contrattazione aziendale si rintraccino primi tentativi di regolazione sistematica del lavoro agile, in sovrapposizione a forme di sperimentazione unilaterale da parte delle aziende, la dimensione quantitativa di questi accordi resta comunque limitata: il dato di 8 intese su un campione di 915 contratti aziendali potrebbe essere interpretato, da un lato, come una spia del limitato interesse delle parti a presidiare la materia; d'altro canto, lo stesso dato potrebbe essere sintomatico di una mancanza di certezza del quadro normativo di riferimento che scoraggia i negozianti d'azienda ad avventurarsi nella regolazione di un modello organizzativo dirompente rispetto ai canoni tradizionali di svolgimento, misurazione e valorizzazione economica della prestazione lavorativa.

L'obiettivo perseguito dalle parti sembra essere quello di consentire una maggiore agilità nella gestione di forme di lavoro da remoto, superando alcune rigidità che si ritiene abbiano frenato la diffusione del telelavoro. L'operazione tuttavia continua a scontare il limite di un'interpretazione normativa che presenta, al momento, alcuni profili di incertezza, in ordine all'applicabilità al regime di *smart working* di alcuni dei profili regolatori riferibili alle forme di lavoro da remoto tra cui, ad esempio, le disposizioni in materia di salute e sicurezza. Oltre al dato normativo, la criticità maggiore di queste sperimentazioni sembra essere legata ad una lettura ancora parziale della trasformazione del lavoro e dei modelli organizzativi. In effetti, gli accordi si concentrano principalmente sulla flessibilità spaziale della prestazione, mancando

l'obiettivo di creare le condizioni effettive per una maggiore autonomia e responsabilità dei lavoratori nella gestione dei tempi di lavoro e nel raggiungimento dei risultati.

La valutazione non cambia se ci si sposta dall'analisi degli accordi aziendali che regolano in modo sistematico lo *smart working*, all'analisi della disciplina contrattuale di alcuni istituti che presentano delle caratteristiche affini ai modelli organizzativi riconducibili all'idea di lavoro agile. Si tratta di istituti che riguardano l'orario di lavoro (fasce di flessibilità, trasferte e missioni, reperibilità) e la retribuzione (cottimo e premi collegati alla produttività). Dall'analisi di questa tipologia di contratti emerge che tali istituti – salvo rare eccezioni – non contribuiscono in modo sostanziale e diretto ad attenuare la dimensione e i vincoli spazio-temporali della prestazione lavorativa, né a promuovere una idea del lavoro incentrata prevalentemente sui risultati.

L'evidenza tuttavia sembra mostrare che, almeno potenzialmente, laddove si presentasse l'esigenza di regolare gli assetti e le tutele dello *smart working* (nel senso ampio che gli è proprio), la contrattazione collettiva potrebbe farlo in autonomia, nell'ambito dei principi e delle regole di carattere generale rinvenibili nell'ordinamento giuridico statale, salvo la volontà di derogare a discipline normative che si ritengano eccessivamente restrittive.

## 1. Introduzione

Il presente *working paper* si propone di analizzare la regolazione delle forme di lavoro agile nella contrattazione collettiva al fine di valutare, nella prospettiva di un intervento legislativo in materia, vincoli, opportunità e limiti del quadro contrattuale rispetto ad una evoluzione delle forme organizzative del lavoro in cui il lavoratore è retribuito più in funzione dei risultati, e meno in funzione della presenza fisica in un determinato luogo di lavoro o del rispetto di un determinato vincolo orario. In particolare, il secondo paragrafo è dedicato alla disamina dei contenuti di 8 contratti collettivi aziendali che disciplinano in modo sistematico la prestazione lavorativa in regime di *smart working* <sup>(1)</sup>. Accanto a questa tipologia di intese, la contrattazione collettiva disciplina alcuni istituti che presentano delle caratteristiche affini ai modelli organizzativi riconducibili all'idea di *lavoro agile*. Dell'analisi di questi istituti, che interessano tanto l'orario di lavoro che le forme retributive a risultato, si occupa il terzo paragrafo del presente *working paper*. Salvo dove diversamente specificato, l'analisi è effettuata su un campione di 915 contratti integrativi aziendali e 20 contratti collettivi nazionali di lavoro sottoscritti nel periodo 2012-2015 (banca dati ADAPT, [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)).

## 2. La regolazione dello *smart working* nella contrattazione aziendale

Gli accordi specifici sullo *smart working* <sup>(2)</sup> presi in rassegna presentano, di massima, i seguenti nuclei tematici: premesse, definizione, individuazione dei criteri e delle modalità di accesso e disciplina del recesso; disciplina delle modalità di svolgimento e contenuti ulteriori relativi a trattamenti retributivi, aspetti di salute e sicurezza e formazione/informazione.

Dall'analisi della prassi contrattuale in materia emergono le seguenti evidenze:

- **A livello definitorio**, la contrattazione guarda allo *smart working* come a una **forma di lavoro da remoto (diversa e ulteriore rispetto a quella del telelavoro) svolta in alternanza tra la sede di lavoro e luoghi esterni e con prevalenza della prestazione in sede**, in continuità con la definizione contenuta nel cd. ddl Mosca (vedi *infra*). Rispetto ai luoghi di lavoro si riscontra una certa ritrosia negli accordi a lasciare il lavoratore libero di scegliere dove lavorare, laddove si preferisce spesso individuare come luogo esterno il domicilio;

---

<sup>(1)</sup> Il campione di riferimento del presente studio è costituito da 8 accordi collettivi di secondo livello (gruppo, azienda, stabilimento). I settori rappresentati sono quello bancario/assicurativo (5 accordi, ampiamente prevalente); alimentare (1 accordo); metalmeccanico (1 accordo); energia/petrolio (1 accordo). Si tratta degli unici accordi di questa natura rinvenuti all'interno di un campione di 915 contratti collettivi aziendali.

<sup>(2)</sup> Si aderisce qui al concetto di *smart working* delineato dal CIPD, *HR: Getting smart about agile working*, November 2014, 3-4, come un approccio all'organizzazione del lavoro improntato alla migliore efficienza nel raggiungimento degli obiettivi del lavoro grazie ad una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, in parallelo con l'ottimizzazione di strumenti e luoghi di lavoro. Forma che si caratterizza, tra le altre cose, per «un alto grado di autonomia e una filosofia di responsabilizzazione; [...] indicatori di prestazione basati sui risultati» oltre che sulla «flessibilità di luoghi e posti di lavoro».

- rispetto ai **contenuti**, gli accordi dimostrano senza dubbio la capacità delle parti di **regolamentare il fenomeno nella sua globalità**, dalle modalità di adesione a quelle di recesso dal programma, passando per una disciplina minuziosa delle modalità applicative;

la **criticità maggiore**, al di là dei profili riguardanti l'incertezza normativa (vedi *infra*), riguardano **un limite di visione rispetto alla trasformazione del lavoro**: lo strumento risulta essere un mezzo per il raggiungimento di una migliore conciliazione vita-lavoro e di obiettivi di produttività e riduzione dei costi, a prescindere da un ripensamento globale sul ruolo dei dipendenti, in chiave di riconoscimento di una effettiva autonomia e responsabilizzazione rispetto a risultati ed obiettivi.

## 2.1. Definizione

La contrattazione collettiva, sulla scorta di e in conformità con la definizione contenuta nel ddl. Mosca citato (<sup>3</sup>), è tendenzialmente univoca nel caratterizzare il proprio modello come una forma di lavoro da remoto in alternanza svolto con una prevalenza del lavoro prestato presso le sedi aziendali.

Quanto alle sedi esterne da cui svolgere la prestazione, da segnalare come per alcuni accordi rientri nella sperimentazione anche la prestazione svolta in luoghi aziendali diversi dalla sede di assegnazione (Intesa Sanpaolo, BNL, Unicredit) o addirittura «da cliente» (es. Intesa Sanpaolo), mentre un altro statuisca espressamente che la forma di lavoro disciplinata si presenta solo laddove svolta al di fuori di sedi aziendali (General Motors Powertrain).

Al di là di questo profilo, i luoghi individuati per la prestazione sono diversi, con limiti più o meno stringenti: si va dalla residenza/domicilio o altro luogo comunque concordato (es. Intesa Sanpaolo); a qualunque localizzazione indicata dal dipendente nella quale dichiara di svolgere la prestazione (BNL); al luogo idoneo rispetto alla policy aziendale e alla normativa di salute e sicurezza a scelta del lavoratore (es. Snam).

Dal punto di vista delle sedi di lavoro si riscontra una certa timidezza da parte degli accordi, che pur riconoscendo che la tecnologia consente di lavorare da qualsiasi luogo in qualsiasi momento, solo in minima parte consentono una piena libertà per il lavoratore nella determinazione del posto da dove fornire la propria prestazione, preferendo spesso riferirsi al domicilio.

Gli aspetti relativi ai tempi, pur essendo contenuti nella parte relativa alle modalità di svolgimento, rilevano, a livello di definizione del modello, quanto alla quantità massima di lavoro che può essere prestato al di fuori delle sedi aziendali: talvolta si specifica che non può mai essere prevalente rispetto a quella prestata presso sedi aziendali (Intesa Sanpaolo, Zurich), talaltra questo requisito della non prevalenza viene raggiunto imponendo dei limiti massimi in giorni (es. BNL) o anche in ore (Barilla). Ciò differenzia tali sperimentazioni da altre precedenti e assimilabili – anche rispetto ai contenuti che si vedranno – al modello di cui sopra, in cui, fatta salva l'alternanza, non venivano specificati i tempi massimi di lavoro fuori ufficio, da concordare con il

---

(<sup>3</sup>) Ai fini della definizione del suo ambito applicativo, art. 1 co. 1 lett. A), il ddl. Mosca inserisce questa condizione: «esecuzione della prestazione lavorativa al di fuori dei locali aziendali, per un orario medio annuale inferiore al 50 per cento dell'orario di lavoro normale, se non diversamente pattuito»;

responsabile di riferimento e caratterizzati da occasionalità (ST Microelectronics; Nestlè<sup>(4)</sup>).

*Infra* si vedrà la correlazione tra la definizione temporale del modello e la disciplina relativa al telelavoro, di fonte legale e contrattuale, vigente.

In questo senso si deve anticipare come non è raro che gli accordi statuiscono espressamente che la forma disciplinata nell'accordo «non si configura come telelavoro» (Zurich; in senso conforme ad esempio BNP Paribas).

Infine, pur prescindendo spesso gli accordi dal citarlo in sede di definizione, l'utilizzo di strumentazioni informatiche al fine dello svolgimento della prestazione, è comunque sempre richiamato nonché, come si vedrà, disciplinato nel dettaglio.

Non si presentano, invece, se non con riferimento a delle premesse generiche, prospettive di promozione di un lavoro posto in essere per obiettivi e risultati e riguardanti la responsabilizzazione del lavoratore rispetto al suo apporto lavorativo nel contesto aziendale.

## **2.2. Destinatari e criteri e modalità d'accesso**

Gli accordi specificano il campo di applicazione della sperimentazione o del programma di lavoro agile, delineandone le caratteristiche ed individuando i lavoratori che ne possono beneficiare. L'individuazione dei soggetti coinvolti è operata attraverso diversi parametri.

### *Condizioni tecniche ed organizzative*

Alcuni criteri rispondono a delle esigenze connesse al tipo di prestazione svolta dal lavoratore e alle particolarità del lavoro agile: questi parametri si configurano come mere specificazioni delle condizioni necessarie per lo svolgimento di una prestazione in regime di *smart working*. In questo senso, si possono leggere le previsioni in tema di compatibilità delle mansioni del lavoratore rispetto allo svolgimento della prestazione in un luogo diverso dell'azienda, con riferimento anche alle strumentazioni necessarie per l'adempimento (es. BNP, General Motors Powertrain; peculiare l'Accordo Snam che condiziona «l'adesione alla modalità Smart Working [alla] disponibilità di una linea di connessione dati veloce presso il luogo in cui si intende svolgere l'attività»).

Alle condizioni tecniche si affiancano condizioni di tipo organizzativo: la compatibilità oltre che con le mansioni è richiesta anche rispetto al ruolo e agli altri aspetti di natura organizzativa e/o soggettiva (Barilla, Snam). Anche a ciò, oltre che alla natura sperimentale dei programmi, si può ricollegare la scelta, prevista in un gran numero di accordi di limitare l'accesso ad alcune strutture, aree o funzioni specificamente individuate (es. Intesa Sanpaolo, Banca Etica BNL). Nella stessa logica possono leggersi, inoltre, quegli accordi che prevedono limitazioni a particolari categorie di lavoratori: alcuni riservano il lavoro agile soltanto ai quadri direttivi (Banca Etica); altri,

---

<sup>(4)</sup> L'accordo 30 maggio 2011 con cui le parti concordano l'adozione di un programma definito di lavoro agile, in alternativa al telelavoro così recita «il *Lavoro Agile* potrà essere adottato in via sperimentale per attività che [...] a differenza del Telelavoro: [...] non vengano svolte stabilmente a distanza, ma in modo non continuativo, sporadico, ovvero limitato ad un breve periodo di tempo».

viceversa, accettando impiegati, quadri, dirigenti, aprono l'accesso sostanzialmente a tutta la compagine lavorativa (BNP).

### *Scelte di politica gestionale*

Un'altra ottica da cui valutare i criteri inseriti negli accordi è quella delle scelte di tipo organizzativo e di politica gestionale dell'impresa: si tratta di dinamiche che non sono estranee nemmeno ai criteri sopra individuati.

In questa ottica per alcuni accordi risulta rilevante il criterio dell'anzianità di servizio: in questo modo, il rapporto fiduciario tra datore di lavoro e lavoratore, particolarmente importante nell'ambito del lavoro da remoto, si sostanzia negli anni di servizio del lavoratore (Intesa Sanpaolo). Diversi accordi collettivi, inoltre, individuano i lavoratori ammessi in base alla tipologia contrattuale con la quale questi sono stati assunti. In particolare, mentre alcuni prevedono di coinvolgere sia i lavoratori assunti a tempo indeterminato sia quelli a tempo determinato (Barilla), altri invece restringono l'accesso ai soli lavoratori assunti a tempo indeterminato (Intesa Sanpaolo). Alcuni accordi specificano nelle condizioni di accesso la possibilità o meno di aderire per i lavoratori assunti con contratti di lavoro part-time (No: Snam; Si: es. BNP; Si, ma solo per part-time orizzontale: Barilla). Un accordo prevede l'esclusione dei dipendenti assunti con contratto di apprendistato professionalizzante (Intesa Sanpaolo).

### *Sperimentalità*

Ancora, altri limiti rispetto all'applicazione dei programmi, frutto del carattere sperimentale del lavoro agile, possono poi riguardare le unità produttive e le aziende del gruppo in cui la sperimentazione è avviata (BNL).

### *Sostenibilità del lavoro*

Infine, da citare, la possibilità di inserire dei parametri che permettano di privilegiare nell'accesso soggetti che presentano determinate condizioni di salute o gestione dei tempi, in un'ottica di sostenibilità del lavoro. Da questo punto di vista è interessante in particolare un accordo (Barilla) in cui si prevedono modalità di svolgimento più favorevoli (tempi maggiori) per soggetti interessati da invalidità, impegni di cura propri o di terzi, o con figli in tenera età. Oltre che per prevedere modalità di svolgimento parzialmente diverse, questi criteri ed altri dello stesso tenore (ad esempio l'anzianità anagrafica) possono essere inseriti alla stregua di criteri di scelta, nel momento in cui non si voglia, come avviene spesso soprattutto nelle prime fasi, aprire a tutto il personale tale sperimentazione.

All'individuazione dell'ambito soggettivo dei potenziali beneficiari della prestazione segue l'individuazione delle modalità di attivazione/accesso. Alla richiesta su base volontaria da parte del dipendente, sempre specificata, può seguire un'autorizzazione (Intesa Sanpaolo), un accordo individuale, un accordo in sede sindacale (BNP) o ancora la sottoscrizione di lettera/contratto di adesione al programma (Snam, BNL).

## 2.3. Modalità di svolgimento

Quanto alle modalità di svolgimento della prestazione, diversi sono gli aspetti trattati dagli accordi, da quelli relativi alla quantità di lavoro che è possibile prestare a distanza, a quelli relativi alla programmazione, dai profili relativi alla collocazione spazio-temporale della prestazione a quelli che riguardano la strumentazione utilizzata.

### *Limiti quantitativi e programmazione*

Rispetto al profilo quantitativo, gli accordi presentano diverse articolazioni, prevedendo il numero di giorni o di ore in settimane, mesi, o anni in cui è possibile svolgere la prestazione in regime di *smart working*. Per i motivi sopra prefigurati risulta sempre prevalente la modalità di prestazione in sede, ma si può comunque notare una diversa propensione rispetto alla strutturalità della sperimentazione (es. 2gg/sett. Zurich, 8 gg/mese Intesa Sanpaolo, 32ore/mese Barilla).

Dal punto di vista della programmazione molteplici sono gli aspetti che trovano risposta nell'ambito degli accordi. Uno di questi riguarda la frazionabilità dei giorni, ovvero se la prestazione in regime di *smart working* debba avvenire a giornata intera o possa essere usufruita anche tramite mezze giornate (non frazionabili: General Motors Powertrain; mezze giornate: Barilla).

Un profilo di rilievo riguarda, poi, l'impostazione di fondo rispetto ai giorni in cui la prestazione è adempiuta da remoto. Si possono distinguere due diverse politiche: a giorni fissi, ovvero giorni stabiliti prima dell'inizio dell'accesso alla sperimentazione (Zurich), o a giorni variabili, decisi di volta in volta (es. Snam, Barilla). Un accordo prevede le due alternative (BNP).

Da tale impostazione discende la necessità di prevedere dei sistemi di programmazione periodica delle prestazioni di lavoro agile, che differiscono, quanto alla cadenza, a seconda dei diversi accordi (es. «di massima settimanalmente», Intesa Sanpaolo). Un caso eccezionale è previsto da un accordo in cui, data l'occasionalità propria della forma di sperimentazione usata (10 giorni in un anno), si richiede la sola istanza di autorizzazione con almeno un giorno di anticipo (General Motors Powertrain).

Quanto alla programmazione, alcuni accordi arrivano a disciplinare anche le possibili modifiche, tanto con riferimento ai programmi a data fissa quanto per quelli a data variabile (Zurich; Intesa Sanpaolo).

### *Collocazione spazio-temporale, reperibilità e straordinari*

Nella maggioranza dei casi gli accordi prevedono un inquadramento orario della prestazione predeterminato in correlazione temporale con l'orario di lavoro praticato in azienda (es. Snam; BNL); permane, peraltro, predeterminato anche laddove si preveda la possibilità di una diversa articolazione concordata con il responsabile (Barilla). Un solo accordo presenta un contenuto in controtendenza, laddove prevede che «la giornata lavorativa effettuata in modalità SW sarà caratterizzata dall'assenza di un orario di lavoro e dalla piena autonomia nell'erogazione della prestazione ...» (Zurich).

Al tema dell'orario di lavoro si riconnettono altre previsioni, che si trovano sovente negli accordi, relative alla reperibilità del dipendente nell'arco della giornata: il lavoratore sarà tenuto a rendersi reperibile da parte dell'azienda nel corso del suo orario

di lavoro (es. Snam; Barilla) o in una fascia oraria predeterminata (General Motors Powertrain).

Ancora connesso all'orario di lavoro è il tema dello straordinario: in questo senso la posizione comune è quella di negare la possibilità di svolgere lavoro straordinario nell'ambito delle prestazioni rese in regime di lavoro agile. Fanno eccezione gli accordi che concedono la possibilità di svolgere straordinari, ove previsto e previa autorizzazione, se prestati da altra sede aziendale o «da cliente» (BNL, Intesa Sanpaolo).

Da questo punto di vista si può notare come la contrattazione, pur affermando la necessità di una maggiore focalizzazione sui risultati, non sia riuscita a svincolarsi dalla predeterminazione oraria della prestazione.

Dei profili relativi alla collocazione spaziale della prestazione si è detto in sede di definizione del modello: rispetto alle concrete modalità operative il focus risulta essere sulla sicurezza del lavoratore e dei dati trattati, richiedendo che il lavoro sia prestato da un luogo idoneo (Barilla, Snam).

### *Strumentazioni*

Infine, un tema centrale negli accordi, spesso trattato con una disciplina di dettaglio, è quello relativo alle strumentazioni e alle apparecchiature utilizzate dal dipendente. In questo senso, da notare l'assenza della prospettiva di BYOD, dal momento che la quasi totalità degli accordi considerati prevede l'utilizzo di strumentazioni fornite dall'azienda ad eccezione, talvolta specificata, dell'utilizzo della rete internet (es. BNL; BNP). Per le strumentazioni assegnate si prevede un uso improntato alla massima cura delle stesse, alle direttive aziendali vigenti in materia e al rispetto del cd. T. U. sulla sicurezza sul lavoro (es. Intesa Sanpaolo; Snam).

Nello stesso ambito i contratti di secondo livello si interessano di disciplinare i comportamenti da tenere in caso di malfunzionamento delle apparecchiature, prevedendo obblighi che vanno dalla comunicazione immediata con possibile rientro in sede fino alla necessità di operare il giorno successivo dalla sede di lavoro (es. Zurich, BNL).

## **2.4. Modalità e motivi di recesso**

Specularmente ai criteri di accesso, gli accordi collettivi individuano la disciplina relativa al recesso dal programma, delineandone modalità e motivi con riferimento al singolo accordo, ma anche con riferimento ad alcuni uffici o alla sperimentazione nella sua totalità.

### *Modalità: preavviso e obbligo di motivazione*

Un primo profilo rispetto alle modalità di recesso è quello relativo all'obbligo di preavviso: numerosi accordi individuano l'obbligo di preavviso, tanto in capo al datore di lavoro, quanto in capo al lavoratore. Le tempistiche individuate sono diverse, ma contenute, per quanto attiene il campione considerato, entro il massimo dei 15 giorni (Zurich). Altri accordi, invece, specificano la facoltà di recedere per il datore di lavoro

senza preavviso al ricorrere di determinate condizioni tanto gestionali e organizzative, quanto di tipo soggettivo (es. Snam).

Ancora dal punto di vista procedimentale e formale, alcuni accordi richiedono che il recesso sia espressamente motivato (es. BNP), mentre altri specificano che il giudizio sottostante la revoca è insindacabile (BNL).

### *Motivi di recesso*

Quanto ai motivi di recesso, i criteri individuati dagli accordi rispondono a diverse logiche ed esigenze.

Alcuni motivi sono collegati ad una modificazione delle condizioni originarie rispetto al momento dell'avvio del lavoro agile: in particolare, il trasferimento o l'assegnazione ad una nuova unità produttiva o la variazione delle mansioni si configurano come cambiamenti che possono incidere sulla compatibilità del lavoro agile rispetto alla prestazione lavorativa. Per questo motivo, alcuni accordi prevedono che l'autorizzazione venga automaticamente meno in tali evenienze, riconoscendo al contempo la possibilità di procedere ad una nuova autorizzazione (BNL, Intesa Sanpaolo).

Altri motivi rispondono, invece, ai potenziali risultati negativi della sperimentazione: ad esempio, dal lato aziendale, l'incompatibilità con il modello organizzativo, mentre dal lato dei dipendenti, problematiche di *work-life balance*, nel caso in cui la prestazione risulti particolarmente gravosa e incida negativamente nel bilanciamento lavoro/vita privata (Zurich).

In questo senso occorre interrogarsi su quale ruolo possa giocare la produttività del dipendente nell'ambito della conferma o della revoca dai programmi di *smart working*?

Un calo di produttività del lavoratore potrebbe configurarsi quale criterio giustificativo della revoca? Negli accordi analizzati la produttività del singolo non è presa in considerazione quale autonomo motivo di recesso: tuttavia, essa potrebbe rientrare in ragione di clausole aperte, quali quelle relative «a ragioni tecnico/organizzative/produttive» (Snam) o di quelle previsioni che richiedono specificamente al dipendente il mantenimento di uno standard qualitativo della prestazione (Barilla). D'altronde gli accordi sottolineano il focus sui risultati, ad esempio citando tra gli obiettivi della sperimentazione quello di «rafforzare la cultura della performance, della responsabilità individuale e della fiducia reciproca» (BNP).

Per quanto la misurazione della produttività potrebbe configurare una causa giustificatrice della revoca dell'autorizzazione a prestare in modalità di "lavoro agile", si ritiene che a livello gestionale si debba ritenere preferibile una misurazione dei risultati riferita al singolo ufficio o al gruppo di lavoro. La valutazione a livello aziendale, invece, incide – come spesso gli accordi specificano – su eventuali modifiche necessarie al programma o sulla volontà di proseguire con lo stesso (es. Snam, Barilla).

Il termine della sperimentazione configura una causa di automatica revoca: negli accordi si può trovare specificato che l'accesso alla modalità di lavoro «non fa nascere il diritto del lavoratore a continuare le modalità di Lavoro Agile dopo la conclusione del periodo negoziato» (BNP, Barilla).

I criteri possono anche seguire una prospettiva integrata, relativa alla gestione del personale: ad esempio è stato introdotto quale elemento di valutazione per continuare ad essere ammessi nel programma quello dello smaltimento di ferie e rol (Barilla).

### *Provvedimenti disciplinari e comportamenti disciplinarmente rilevanti*

Infine, in alcuni accordi si prefigura la possibilità che i provvedimenti disciplinari possano avere effetto rispetto al proseguimento della prestazione in regime di *smart working* (BNP, BNL). La previsione, criptica, ci porta ad interrogarci su quale spazio possano avere comportamenti disciplinarmente rilevanti rispetto alle modalità di recesso dall'accordo. Occorrerà, infatti, interrogarsi sulla compatibilità di un recesso motivato da un comportamento disciplinarmente rilevante rispetto alla normativa in tema di sanzioni disciplinari <sup>(5)</sup>: è una sanzione (ontologicamente) disciplinare? Deve essere portata a conoscenza tramite affissione? Comporta un mutamento definitivo del rapporto di lavoro? Su questo punto, un riferimento importante potrebbe essere fornito dalla giurisprudenza e dalla dottrina relative alle ipotesi di trasferimento disciplinare.

## **2.5. Contenuti ulteriori**

All'interno degli accordi si possono leggere dei contenuti ulteriori: alcuni si ripetono in tutti gli accordi, altri rappresentano delle specificità.

### *Motivazione del diniego*

Partendo da queste ultime è interessante, in particolare, segnalare una previsione espressamente contenuta all'interno di un accordo, il quale prevede non solo che l'azienda prenderà in considerazione tutte le proposte presentate, ma anche che essa «ha l'onere di motivare eventuali rifiuti alle richieste secondo criteri obiettivi legati alle esigenze dell'Ufficio/Banca» (BNP). Tale statuizione acquisisce un certo rilievo, non solo e non prevalentemente di disciplina: si tratta di una previsione che avvicina all'idea che la richiesta di tale forma di lavoro rappresenta un diritto, con la conseguenza che il rifiuto necessita di una motivazione. Essa si pone, quindi, sulla scia di interventi legislativi di altri ordinamenti: si pensi alle normative inglesi e olandesi che pur hanno ambiti applicativi più estesi rispetto al concetto di lavoro flessibile <sup>(6)</sup>.

### *Trattamenti retributivi, compensativi e gestionali*

Altri contenuti riguardano trattamenti particolari, di carattere retributivo, compensativo o gestionale. Tra questi il profilo più disciplinato dagli accordi è quello relativo ai buoni pasto: mentre alcuni confermano l'erogazione del buono pasto anche per le giornate di lavoro da luogo extra-aziendale (es. BNL, Snam), altri prevedono la non comminazione dello stesso (es. Zurich, General Motors Powertrain). Tra gli altri aspetti trattati, si possono citare quelli riguardanti i trattamenti relativi al pendolarismo e alle missioni (Intesa Sanpaolo; BNL) e ai permessi (Snam, Zurich).

---

<sup>(5)</sup> Si pensi, in particolare, all'art.7 l. n. 300/1970, cd. Statuto dei lavoratori.

<sup>(6)</sup> Per la normativa inglese si veda l'*Employment Rights Act* del 1996, con la modifica a partire dal giugno 2014 che estende a tutti i lavoratori, che rispettino certe condizioni, il diritto di chiedere forme flessibili di lavoro (prima solo genitori con figli minori); per l'Olanda in materia è recentemente intervenuto il *Wet Flexible Werken*, che introduce alcune previsioni migliorative, a partire dal 1 gennaio 2016, a quanto già in materia previsto dal *Wet aanpassing arbeidsduur*.

## Formazione/informazione e salute e sicurezza

Contenuti strutturali sono quelli legati alla formazione/informazione dei dipendenti e alla loro salute e sicurezza: si tratta di profili strettamente interconnessi, anche in funzione di obblighi specifici in materia di salute e sicurezza. Le attività di formazione e informazione riguardano i rischi connessi alla particolare modalità di lavoro fuori azienda e le modalità d'uso degli strumenti forniti: la partecipazione a tali attività è talvolta individuata come elemento imprescindibile per poter aderire al progetto. Si segnala un accordo che non prevede formazione specifica, ma una mera informativa scritta di cui prendere visione (General Motors Powertrain).

In tema di salute e sicurezza da segnalare la previsione di alcuni accordi di coinvolgere RSPP e RSL (Snam; General Motors Powertrain).

Altri contenuti riguardano, in questo ambito, la copertura assicurativa, le responsabilità e il comportamento da tenere in caso di incidente (es. Snam; Barilla).

Un altro tema, talvolta accostato alle attività di formazione e informazione e alla disciplina sulla salute e sicurezza è quello relativo alla sicurezza dei dati (es. Barilla), con discipline più o meno specifiche riguardanti i comportamenti da tenere per assicurare la protezione dei dati aziendali (Snam).

Infine, da rilevare, in tema di formazione, quanto affermato in un accordo laddove prevede che «[i]n via preventiva rispetto all'avvio della sperimentazione, anche al fine di supportare adeguatamente il cambiamento, saranno previste iniziative di informazione nei confronti di tutto il Personale del Gruppo ...» (Intesa Sanpaolo). Si tratta di una prospettiva interessante, dal momento che sperimentazioni di questo tipo richiedono un'adesione culturale non solo da parte dei dipendenti direttamente coinvolti, ma da parte di tutta la compagine aziendale, che si trova, in diverse forme, a convivere con e a dover comprendere il funzionamento della stessa.

Contenuti ulteriori, al di là dei rinvii alle ulteriori normative applicabili, possono leggersi negli accordi, rispondenti a determinate attitudini, interessi e accordi già in essere, con caratteri assai variegati.

## 2.6. Lavoro agile e telelavoro

Al fine di comprendere appieno le peculiarità del modello del lavoro agile per come definito dalla contrattazione, gli accordi aziendali sullo *smart working* sono stati analizzati alla luce della disciplina contrattuale del telelavoro. Dall'analisi possono essere tratte le seguenti evidenze:

- emerge una **sostanziale conformità** dei contenuti di disciplina, salvo la differenziazione dovuta alla gestione di una forma di lavoro, nel caso del lavoro agile, svolta con caratteri di occasionalità, sperimentaltà e di non prevalenza (programmazione) e una disciplina relativa a salute e sicurezza, che prescinde in parte dagli oneri previsti dalla normativa vigente per il telelavoro;
- il modello di lavoro agile sembra **costruito a contrario** rispetto al telelavoro, nel senso che definisce delle modalità, quanto ai criteri quantitativi della prestazione svolta fuori azienda (non prevalenza), funzionali al tentativo, **attraverso una interpretazione normativa che presenta caratteri di incertezza**, di evitare le

rigidità e gli oneri che si ritiene abbiano comportato l'insuccesso del telelavoro stesso.

Da come è stato sopra descritto, rispetto ai contenuti degli accordi, il lavoro agile presenta forti profili di affinità con il telelavoro, tanto da richiedere un sforzo per l'individuazione degli elementi distintivi dalla tradizionale forma di lavoro da remoto. Stando alla definizione contenuta nell'Accordo-quadro europeo sul telelavoro del 2002, così come recepita dall'Accordo Interconfederale del 2004, il telelavoro è infatti: «una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa». Da questo punto di vista le sperimentazioni sembrerebbero non dissimili a quanto viene definito telelavoro in alternanza, talvolta nella forma mobile, talaltra (nelle regolamentazioni più restrittive) in quella del telelavoro domiciliare. Allo stesso modo anche la disciplina contenuta negli accordi sul lavoro agile e sul telelavoro è sostanzialmente conforme <sup>(7)</sup>. D'altronde occorre sottolineare come in alcuni accordi integrativi si sia parlato di lavoro agile come articolazione del telelavoro (Sanpellegrino, 2012) o quale evoluzione delle forme di telelavoro tradizionali (Unicredit).

Come si è anticipato gli accordi in analisi tengono a distinguere la sperimentazione dalle forme di telelavoro, in un certo senso il telelavoro rappresenta il modello *a contrario* per la stipulazione di un accordo di lavoro agile: i caratteri di sperimentaltà, occasionalità e soprattutto non prevalenza della prestazione fuori sede sembrano volti a differenziarsi da tale tipo di definizione. Ciò è espressione dell'avvertita esigenza di evitare le rigidità normative che si ritiene abbiano portato all'insuccesso del telelavoro.

In primo luogo occorre specificare come non tutti i CCNL abbiano recepito la varietà di forme in cui il telelavoro può riscontrarsi, tra le più comuni: domiciliare, da telecentri, mobile. In particolare, il telelavoro mobile spesso non risulta disciplinato nei contratti collettivi nazionali. Se questa potrebbe essere una parziale motivazione per interventi che si pongano al di fuori dell'ambito applicativo del telelavoro, occorre specificare come il contratto collettivo del Credito, settore nel quale le sperimentazioni di lavoro agile hanno avuto la maggiore diffusione, preveda espressamente la forma del telelavoro mobile e come, in un molti accordi, si vincoli il lavoro agile a prestazioni da casa o comunque da un luogo specificato.

Altri esempi di rigidità, possono riscontrarsi proprio nel contratto del Credito, per esempio laddove individua la necessità di avere correlazione temporale rispetto alla prestazione in sede, ma come si è avuto modo di osservare sporadiche sono le sperimentazioni nel senso dell'autonomia dei tempi anche al di fuori dell'ambito applicativo del telelavoro.

Quali sono, dunque, i contenuti di disciplina che sono stati ritenuti un ostacolo alla diffusione del telelavoro e hanno portato alla definizione di un modello caratterizzato da difformità? Rispetto alla disciplina collettiva, le differenze – oltre all'introduzione di modalità di programmazione necessarie per tale forma di lavoro in alternanza caratterizzata da flessibilità – riguardano per lo più gli obblighi relativi al rimborso delle spese derivanti dal lavoro prestato e in parte le previsioni in materia di salute e

---

<sup>(7)</sup> Si veda a proposito L. Serrani, *Problemi e prospettive del telelavoro tra teoria e prassi*, (Doctoral dissertation), Università degli studi di Bergamo, Bergamo, Italy. Una raccolta di accordi in materia è consultabile nella banca dati ADAPT, [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it).

sicurezza, in particolare in materia di diritto di accesso datoriale ed di diritto di richiesta di ispezioni da parte del lavoratore al fine della verifica della conformità a legge dei luoghi di lavoro.

Sul telelavoro incide, d'altronde, un'altra normativa, ben più onerosa, che riguarda la disciplina relativa a salute e sicurezza prevista dal d. lgs. n. 81/2008, all'art. 3 co. 10: essa non si limita a recepire i profili appena citati dell'accordo, ma prevede degli obblighi più stringenti in capo al datore di lavoro <sup>(8)</sup>.

L'ambito applicativo della disciplina sembra parametrato sul concetto di telelavoro, anche al di là dei richiami espressi alle discipline legali (per le PA) e contrattuali (nei rapporti tra privati) da parte della disposizione: al criterio della regolarità della prestazione si sostituisce quello della continuità. Da tale considerazione si può intendere l'inciso presente in un accordo per cui «l'azienda non potrà essere ritenuta responsabile dell'idoneità delle postazioni lavorative che il dipendente sceglierà di utilizzare» (BNP). Se ne può derivare, allora, che seppure non espressa negli accordi, la rigidità che maggiormente incide sulla volontà delle parti è quella relativa agli oneri in materia di salute e sicurezza.

La libertà da tale vincolo è ottenuta tramite una interpretazione dei requisiti di regolarità e continuità che presenta dei profili di incertezza e che incide sulla strutturazione stessa della sperimentazione, forzandola a periodi contenuti quantitativamente.

### **3. Flessibilità oraria e retribuzione a risultato oltre lo *smart working***

Accanto agli accordi aziendali che regolano in modo sistematico lo *smart working*, la contrattazione collettiva disciplina alcuni istituti che presentano delle caratteristiche affini ai modelli organizzativi riconducibili all'idea di *lavoro agile*. Questi istituti, che interessano tanto l'orario di lavoro (§ 2) che le forme retributive a risultato (§ 3), sono qui analizzati al fine di valutare vincoli, opportunità e limiti del quadro contrattuale rispetto ad una evoluzione delle forme organizzative del lavoro in cui il lavoratore è retribuito più in funzione dei risultati, e meno in funzione della presenza fisica in un determinato luogo di lavoro o del rispetto di un determinato vincolo orario.

---

<sup>(8)</sup> Art. 3 co. 10: «A tutti i lavoratori subordinati che effettuano una prestazione continuativa di lavoro a distanza, mediante collegamento informatico e telematico, compresi quelli di cui al decreto del Presidente della Repubblica 8 marzo 1999, n. 70, e di cui all'accordo-quadro europeo sul telelavoro concluso il 16 luglio 2002, si applicano le disposizioni di cui al titolo VII, indipendentemente dall'ambito in cui si svolge la prestazione stessa. Nell'ipotesi in cui il datore di lavoro fornisca attrezzature proprie, o per il tramite di terzi, tali attrezzature devono essere conformi alle disposizioni di cui al titolo III. I lavoratori a distanza sono informati dal datore di lavoro circa le politiche aziendali in materia di salute e sicurezza sul lavoro, in particolare in ordine alle esigenze relative ai videoterminali ed applicano correttamente le direttive aziendali di sicurezza. Al fine di verificare la corretta attuazione della normativa in materia di tutela della salute e sicurezza da parte del lavoratore a distanza, il datore di lavoro, le rappresentanze dei lavoratori e le autorità competenti hanno accesso al luogo in cui viene svolto il lavoro nei limiti della normativa nazionale e dei contratti collettivi, dovendo tale accesso essere subordinato al preavviso e al consenso del lavoratore qualora la prestazione sia svolta presso il suo domicilio. Il lavoratore a distanza può chiedere ispezioni. Il datore di lavoro garantisce l'adozione di misure dirette a prevenire l'isolamento del lavoratore a distanza rispetto agli altri lavoratori interni all'azienda, permettendogli di incontrarsi con i colleghi e di accedere alle informazioni dell'azienda, nel rispetto di regolamenti o accordi aziendali.

### 3.1. Istituti dell'orario di lavoro

Tra gli istituti contrattuali ascrivibili alla materia della flessibilità oraria, ve ne sono alcuni che disciplinano le modalità organizzative del lavoro prestato “a distanza” rispetto al luogo di lavoro abituale, o che comunque contribuiscono ad attenuare il vincolo temporale della prestazione lavorativa. Il riferimento è alle fasce di *flessibilità oraria in ingresso e in uscita*, alla disciplina della *trasferta e delle missioni*, nonché all'istituto della *reperibilità*.

**Grafico1:** Istituti dell'orario di lavoro(%)



**Fonte:** Database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

Dall'analisi della prassi contrattuale in materia emergono le seguenti evidenze:

- **Fasce di flessibilità oraria in entrata e in uscita:** si tratta di una materia regolata quasi esclusivamente a livello aziendale, con una frequenza contrattuale del 9,2%. Gli interventi della contrattazione aziendale sono prevalentemente diretti a restringere o controllare la gestione flessibile dell'orario di lavoro; laddove invece vengano introdotti dei margini di flessibilità, la finalità della contrattazione collettiva sembra essere quella di soddisfare le istanze di conciliazione vita-lavoro dei lavoratori, e solo indirettamente di perseguire una maggiore produttività nell'esecuzione della prestazione lavorativa. Ad ogni modo, queste misure non consentono (quasi) mai al lavoratore di svolgere la prestazione da remoto, bensì di stabilire in modo flessibile la decorrenza e la fine dell'orario di lavoro giornaliero;
- **Trasferta e missioni:** si tratta di una materia regolata nella maggior parte dei CCNL e a livello aziendale, con una frequenza contrattuale dell'8,5%. Emerge come area prevalente di intervento normativo quella dei rimborsi e delle indennità. Non vi sono disposizioni specifiche che regolino le modalità di svolgimento della prestazione di lavoro fuori sede, in termini di orario e tutele varie. In altre parole, la contrattazione presuppone che in trasferta il lavoratore preli servizio secondo il normale orario di lavoro, e non sono previsti controlli in tal senso;
- **Reperibilità:** si tratta di una materia regolata quasi esclusivamente a livello aziendale, con una frequenza contrattuale del 5,2%. Emerge come area prevalente di intervento normativo quella del trattamento retributivo. Laddove vi sia una regolazione da parte della contrattazione aziendale, la stessa è abbastanza

dettagliata circa le modalità operative del regime di reperibilità, ma non sono specificate forme di tutela del lavoratore diverse dalle indennità.

### *Flessibilità oraria in entrata e in uscita: dettagli*

Il diffondersi di forme di flessibilità dei tempi di lavoro nella contrattazione aziendale sembra essere determinato da due fattori: le esigenze di produttività aziendali e, segnatamente, una maggiore attenzione all'efficienza organizzativa; il bisogno espresso dai lavoratori di una migliore conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro.

Rispondono ai bisogni di efficienza organizzativa le pattuizioni riguardanti le procedure di timbratura (Officine Ambrogio Melesi), il decorso dell'orario effettivo di lavoro (Flame Spray) e la disciplina dei ritardi (Imq). Questo tipo di regolamentazione è funzionale a restringere o comunque controllare i margini di flessibilità e autonomia gestionale dell'orario di lavoro da parte del lavoratore.

Con l'obiettivo di migliorare il bilanciamento tra vita professionale e tempo libero la contrattazione collettiva è intervenuta invece sulla regolazione degli orari di entrata e uscita introducendo, ad esempio, delle c.d. "fasce di flessibilità" che consentono ai dipendenti di iniziare e concludere la prestazione di lavoro non già ad un orario specifico, ma all'interno di una fascia oraria predeterminata dal contratto, oppure attraverso la previsione di diversi profili orari in cui svolgere il normale orario di lavoro (Alpitour, Siemens, Aon, Bayer, Ikea, Tetra Pak).

Tra i casi di particolare interesse, si segnala l'integrativo Tetra Pak, che accanto alle fasce orarie, ha previsto un sistema per cui alla fine del mese i lavoratori auto-certificano ciò che hanno fatto durante il mese, su un foglio precompilato. Una volta compilato, l'auto-certificazione viene approvata dal manager per la busta paga. Il lavoratore viene responsabilizzato anche circa le ferie: in base al proprio piano di lavoro è lo stesso a stabilire se tutti gli obiettivi sono stati raggiunti e se le ferie trovano così giustificazione.

### *Trasferta e missioni: dettagli*

La disciplina della trasferta nei contratti nazionali riguarda prevalentemente gli aspetti legati ai rimborsi e alle indennità. In alcuni casi (es. CCNL Metalmeccanici) vi sono disposizioni in materia di malattia e infortunio del lavoratore trasfertista. Solitamente, la contrattazione aziendale interviene sui trattamenti economici connessi a tali specifiche modalità di svolgimento della prestazione di lavoro, di norma integrandoli rispetto a quanto definito dai CCNL (Mediaset, Technosky, Fastweb e Groupama). Vi sono poi disposizioni contrattuali che specificano l'identificazione della prestazione in trasferta (Zurich), o che riconoscono giorni di riposo aggiuntivi a fronte di trasferte particolarmente onerose (Ocrim, Kosme). Non mancano clausole relative a specifiche polizze assicurative per la copertura dei rischi professionali dei lavoratori in trasferta (Metelli), o che riconoscono giorni di riposo aggiuntivi per i trasfertisti in zone disagiate (Tesmec).

### *Reperibilità: dettagli*

L'istituto della reperibilità, per come definito nella contrattazione collettiva, assolve all'esigenza di garantire la continuità dell'esercizio/produzione/servizio o la sicurezza

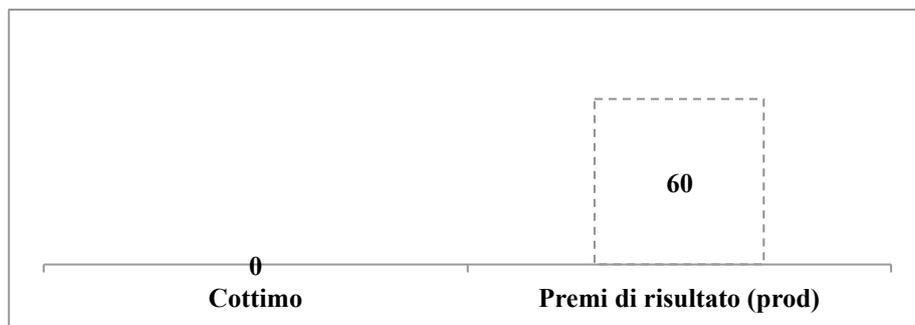
dei luoghi di lavoro. Nel dettaglio, il CCSL della FIAT definisce la reperibilità come l'istituto mediante il quale il lavoratore è a disposizione dell'azienda per assicurare, secondo un programma dalla stessa predisposto, la continuità dei servizi, la funzionalità degli impianti e il presidio del mercato di riferimento.

La disciplina della reperibilità nei contratti nazionali riguarda prevalentemente gli aspetti legati al trattamento retributivo. La contrattazione aziendale interviene sulla materia con clausole definitorie (es. Sielte, Infogroup, Fiat) e clausole volte a regolare i soggetti coinvolti (es. Sielte), le modalità operative (fasce e preavviso; attività in presenza o da remoto) e, in forma integrativa rispetto alla disciplina del CCNL, il compenso giornaliero/orario per ciascuna giornata/fascia oraria di reperibilità programmata (es. Alitalia, Sielte, Busitalia, Infogroup).

### 3.2. La retribuzione a risultato: cottimo e premi sulla produttività

Tra le modalità di remunerazione del lavoro, il cottimo si contraddistingue per il fatto che l'ammontare retributivo, in un certo periodo di riferimento, è determinato non tanto dall'orario, quanto dal risultato della lavorazione. Accanto alla retribuzione a cottimo, ai fini di questa analisi sono stati ritenuti rilevanti anche i premi di risultato collegati ad obiettivi di produttività: diffusi nel 60% dei contratti aziendali (i dati, in questo caso si riferiscono solamente all'anno 2015), essi, infatti, implicano un meccanismo di incremento della retribuzione in cui il fattore tempo è tenuto in considerazione al solo fine di determinare l'efficienza produttiva del lavoratore o del gruppo di lavoratori.

**Grafico1:** Retribuzione a risultato (cottimo e premi variabili) (%)



**Fonte:** Database ADAPT, [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

Dall'analisi della **prassi contrattuale** in materia di lavoro a cottimo e premi di risultato agganciati alla produttività emerge quanto segue:

- **Impossibilità di utilizzare il cottimo in forma assoluta:** anche se non vengono raggiunti i risultati concordati nel programma di cottimo, comunque al lavoratore spetta una percentuale, ancorché molto bassa, della paga base corrispondente al relativo livello di inquadramento;
- **Ruolo della contrattazione collettiva aziendale in materia di cottimo: praticamente assente** (in banca dati non ci sono accordi che regolano il

cottimo). Ciò in quanto il CCNL prevede che, all'interno delle regole generali fissate a livello nazionale, l'azienda possa procedere unilateralmente, limitandosi soltanto ad informare le organizzazioni sindacali;

- **La retribuzione derivante dal premio di risultato collegato a parametri di produttività è complementare e non alternativa alla quota di retribuzione contrattuale** (CCNL) stabilita in funzione dell'orario di lavoro;
- L'autonomia collettiva è in grado di stabilire i criteri per la misurazione della produttività **generalmente solo a livello aggregato**. La maggior parte dei premi riguarda la produttività aziendale nel complesso o al massimo gruppi/squadre di lavoratori. **Sono praticamente assenti premi che misurano la produttività dei singoli lavoratori.**

### *La disciplina contrattuale del lavoro a cottimo nell'industria metalmeccanica: dettagli*

Tra le forme di retribuzione previste dall'art. 2099 cod. civ. figura il cottimo. Ai sensi dell'art. 2100 del cod. civ. il prestatore di lavoro deve essere retribuito secondo tale sistema quando, in conseguenza dell'organizzazione del lavoro, è vincolato all'osservanza di un determinato ritmo produttivo, o quando la valutazione della sua prestazione è fatta in base al risultato delle misurazioni dei tempi di lavorazione. Nell'ambito della contrattazione collettiva, tra i pochi contratti nazionali che disciplinano tale forma di retribuzione in modo sistematico c'è il CCNL Metalmeccanici industria (art. 1, Sezione IV – Titolo IV).

Il predetto CCNL disciplina prevalentemente aspetti procedurali e il trattamento economico del cottimista, disponendo che le tariffe di cottimo devono essere fissate dall'azienda in modo da garantire nei periodi normalmente considerati, al lavoratore di normale capacità ed operosità, il conseguimento di un utile di cottimo non inferiore a determinate percentuali dei minimi di paga base.

Il CCNL prevede poi che l'azienda tramite la propria Associazione sindacale, comunicherà ai Sindacati provinciali dei lavoratori i criteri generali dei sistemi di cottimo in vigore. Tali criteri si riferiscono ai metodi di rilevazione dei tempi, ai coefficienti di maggiorazione (causali e valori, minimo e massimo), ai metodi di calcolo dell'utile di cottimo. La materia dunque non è disciplinata nel dettaglio dalla contrattazione collettiva.

Nel CCNL metalmeccanici sono inoltre presenti all'interno di diversi istituti contrattuali, specifiche disposizioni per i cottimisti: es. calcolo della tredicesima mensilità; maturazione ferie e permessi; disciplina del periodo di prova e della risoluzione del rapporto di lavoro; trattamento di fine rapporto ecc.

### *La produttività nei premi di risultato: dettagli*

All'intero dei premi di risultato, la produttività rappresenta una famiglia di indici in cui una quantità di output è rapportata alla quantità delle relative risorse di input. Data la molteplicità di operazioni svolte dalle singole imprese e i diversi mercati in cui interagiscono, i contratti collettivi aziendali evidenziano definizioni eterogenee attribuite ai termini "input" e "output". Gli indicatori di produttività utilizzati dalle aziende analizzate possono essere grosso modo raggruppati nelle seguenti categorie:

- **Il volume prodotto**, spesso con riferimento ad un determinato lasso temporale: l'indicatore di produttività pattuito in Basf, ad esempio, è determinato dagli

effettivi volumi prodotti durante il corso dell'anno. Il parametro convenuto in Ferrarelle, sempre a titolo di esempio, si lega al volume di produzione, nella fattispecie misurato in migliaia di bottiglie;

- **La quantità di prodotto rapportata alla quantità di ore lavorate o al numero medio di addetti impiegati:** Il premio di risultato della Trelleborg, ad esempio, lega l'ammontare premiale al numero di pezzi prodotti (maggiorati per il tempo di confezionamento) in 450 minuti di lavoro, mentre quello pattuito in ArcelorMittal si basa sulle tonnellate lavorate all'anno, al netto dei resi, rapportate al numero di ore lavorate nell'anno di riferimento. Similmente, AnsaldoBreda lega degli importi retributivi al rapporto tra ore a ricavo e ore di presenza complessiva, carpando in tal modo il parametro di efficienza produttiva dell'azienda. Ulteriori esempi sono rinvenibili nelle intese Alpego, ArcelorMittal, Arvedi Tubi Acciaio, Ethos e Piombifera Italiana;

**La variazione della quantità di prodotto venduta o spedita:** così l'accordo Butan Gas, il quale lega una quota premiale alle tonnellate di bombole vendute, rapportate al numero medio di addetti, nell'anno corrente, in rapporto alle tonnellate vendute nei tre anni precedenti. Analogamente, con riferimento all'anno precedente, si calcola l'incremento dell'efficienza produttiva in Calpeda.

## 4. Conclusioni

Dall'analisi della disciplina del lavoro agile nella contrattazione collettiva emerge come elemento di criticità un marcato disallineamento tra intenti negoziali e contenuti contrattuali. Nonostante gli accordi prevedano, solitamente nelle premesse, riferimenti alla responsabilizzazione del dipendente nel raggiungimento dei risultati, la prospettiva di orientamento agli obiettivi e di autonomia nella prestazione risulta frustrata o comunque fortemente ridimensionata nelle clausole contrattuali, come peraltro già era avvenuto con riferimento alle sperimentazioni di telelavoro. La dimensione caratterizzante risulta infatti essere quella legata, per quanto attiene al lavoratore, alla conciliazione vita-lavoro (attraverso un certo grado di flessibilità riconosciutogli nella gestione luoghi, e solo parzialmente, dei tempi di lavoro). Per quanto riguarda l'ottica datoriale, gli interessi aziendali perseguiti sono quelli di un aumento della produttività e di una riduzione dei costi per le strutture di lavoro.

Vero è che l'autonomia collettiva e i regolamenti aziendali stanno cercando di congegnare un modello organizzativo di prestazione da remoto con caratteri di parziale difformità rispetto alle tradizionali esperienze di telelavoro. Dietro a questa scelta il tentativo di costituire una forma semplificata di telelavoro, che risulti meno onerosa per l'azienda. Se da un lato però tale nuovo modello di lavoro da remoto sembra attrarre l'attenzione delle aziende più innovative, l'incertezza rispetto alle concrete ricadute normative dello stesso potrebbe continuare a rappresentare un freno alla sua diffusione.

Da questo punto di vista si potrebbe rendere opportuna un'attenzione legislativa alla tematica. In effetti, un intervento normativo volto a riconoscere la legittimità dello *smart working*, definendone contorni applicativi e necessarie discipline (favorevoli quanto a salute e sicurezza, chiarificatrici rispetto agli oneri di copertura assicurativa), potrebbe contribuire a fornire un quadro di riferimento normativo che consenta alle aziende di approcciarsi con minori rischi al lavoro agile e alla sua regolazione. Nella

consapevolezza tuttavia che un simile intervento legislativo non sarebbe certo sufficiente a cogliere e al contempo a promuovere una idea del lavoro che superi le rigidità organizzative e i caratteri di eterodirezione che hanno contraddistinto il lavoro del Novecento in favore di un paradigma di gestione delle persone incentrato sulla professionalità e sui risultati.

L'autonomia nella collocazione spazio-temporale della prestazione risulterebbe comunque incompleta se non inserita in dinamiche organizzative e di gestione delle persone che valorizzino la professionalità espressa in termini di competenze, conoscenze e apporto, individuale e di gruppo, alla creazione di valore per l'impresa e per la collettività. Su questo aspetto l'autonomia collettiva è chiamata a ricoprire un ruolo centrale che, seppur riconosciuto e promosso in termini programmatici (cfr., da ultimo, l'accordo CGIL, CISL e UIL per la modernizzazione del sistema di relazioni industriali), stenta ad essere interpretato nel dispiegarsi nelle dinamiche contrattuali in azienda.

Uno sguardo agli altri istituti di flessibilità e "agilità" che si riscontrano nell'ambito della contrattazione aziendale, ci consente di confermare come anche rispetto a queste tematiche risulti carente una prospettiva di piena valorizzazione economica dei risultati, che è al più considerata, nel contesto dei premi di produttività, come dimensione integrativa e non sostitutiva della retribuzione oraria. Del pari, le forme di gestione flessibile degli orari continuano a rispondere ad esigenze di controllo o, al massimo, di conciliazione vita-lavoro, ben lontane dall'idea di un modello organizzativo che superi le tradizionali coordinate spazio-temporali per la valutazione della prestazione lavorativa.

Ciò è tanto più rilevante se si considera che nell'attuale contesto normativo non esistono vincoli ad una evoluzione orizzontale e competenziale dei sistemi di classificazione e inquadramento tesa a valorizzare la professionalità, i risultati e la qualità del lavoro a prescindere da vincoli orari e spaziali predeterminati. Così come non esistono limitazioni sostanziali ad una diffusione di forme di retribuzione collegate al raggiungimento di obiettivi, conseguiti con autonomia nella gestione del lavoro – anche con riferimento a tempi e luoghi (laddove la presenza fisica e l'inserimento in un processo produttivo non lo precludano), che anzi sono nondimeno incentivate attraverso la leva fiscale.

In conclusione, dunque, il modello del lavoro *smart*, dove spazi e tempi, ma anche direttive (espressione del potere datoriale di conformare la prestazione alla propria organizzazione) perdono di valore, richiede indubbiamente uno sforzo ulteriore innanzitutto agli attori del sistema di relazioni industriali, a cui spetta il compito fondamentale di compiere un salto culturale e metodologico di approccio al lavoro che di certo non è nella disponibilità del legislatore.