

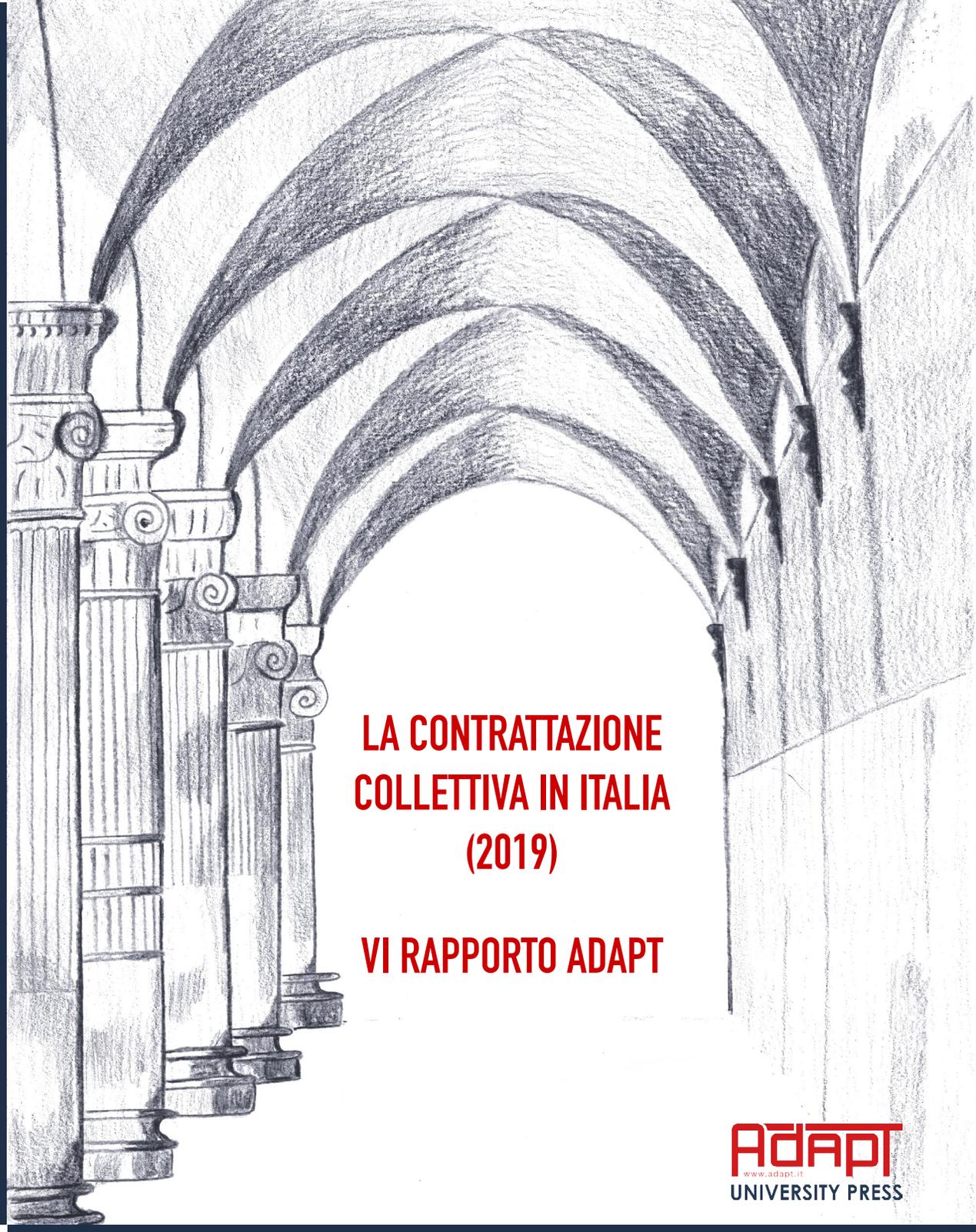
**ADAPT** è una associazione senza fini di lucro fondata da Marco Biagi nel 2000 per promuovere, in una ottica internazionale e comparata, studi e ricerche di lavoro. Il nostro obiettivo è promuovere un modo nuovo di "fare Università", costruendo stabili relazioni e avviando interscambi tra sedi della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

Adecco Group  
ANC  
ANCL Veneto  
Angelini  
Aninsei  
Assindustria  
Venetocentro  
Assoimprenditori  
Alto Adige  
Assolavoro  
Assolombarda  
ASSTRA  
Bracco Imaging  
Brembo  
Cisl  
CNA  
COESIA  
Coldiretti  
Confagricoltura  
Confagricoltura  
Verona  
Confartigianato  
Confcommercio  
Confcooperative  
Confesercenti  
Confimi Industria  
Confindustria  
Bergamo  
Confindustria  
Verona

Confprofessioni  
Confisal  
Coopfond-  
Legacoop  
nazionale  
Cremonini  
Day Ristoservice  
Edenred Italia  
Elettra Sincrotono  
Trieste  
Enel  
Eni  
ERG  
Esselunga  
Farindustria  
Federalberghi  
Federdistribuzione  
FederlegnoArredo  
Federmanager  
Federmeccanica  
Femca-Cisl  
Fim-Cisl  
Fincantieri  
Fipe  
Fisascat  
Fondazione Bruno  
Kessler  
Fondazione Mach  
Fondazione Fai-Cisl  
Generali Italia

Gi Group  
Heineken  
Ifoa  
IHI Charging  
Systems  
International  
Inail  
LavoroPiù  
Manageritalia  
Manpower  
Manutencoop  
MCL  
Nexi Payments  
Randstad Italia  
Scuola Centrale  
Formazione  
SNFIA  
Sodexo Motivation  
Solutions Italia  
Synergie Italia  
Tempor  
UBI Banca  
UGL  
UILTEC  
Umana  
Unindustria Reggio  
Emilia  
World Employment  
Confederation

LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA IN ITALIA (2019) - VI RAPPORTO ADAPT



## LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA IN ITALIA (2019)

### VI RAPPORTO ADAPT

€ 100,00



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

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

ISBN 978-88-31940-34-4

Copyright © ADAPT University Press, 2020

*I Rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva sono il frutto della raccolta e analisi sistematica di circa 3000 contratti collettivi (prevalentemente di secondo livello) da parte dei giovani ricercatori e dottorandi della Scuola di alta formazione di ADAPT in relazioni industriali e di lavoro. I contratti sono raccolti nel database di [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it), piattaforma online di cooperazione per lo sviluppo di relazioni industriali e pratiche di contrattazione orientate a obiettivi di sviluppo sostenibile. Per informazioni sulla banca dati scrivere a [info@adapt.it](mailto:info@adapt.it).*

I volumi ADAPT University Press che non sono diffusi in modalità openaccess sono acquistabili online sul sito di [www.amazon.it](http://www.amazon.it) o attraverso il sito [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it).

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

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

**LA CONTRATTAZIONE  
COLLETTIVA IN ITALIA  
(2019)**

**VI RAPPORTO ADAPT**



# INDICE

<i>Introduzione e sintesi delle principali evidenze</i> .....	XI
<i>Nota metodologica</i> .....	XXX

## I. PARTE GENERALE

### Sezione I.

#### **La contrattazione collettiva di categoria: i rinnovi contrattuali (CCNL) nel 2019**

<i>Quadro di sintesi</i> .....	3
1. Tendenze generali in materia di assetti contrattuali e contenuti dei rinnovi contrattuali nel 2019.....	4
2. I sistemi di relazioni industriali davanti ai mega-trend di cambiamento del lavoro .....	6
3. <i>Segue</i> : i rinnovi CCNL Cemento, laterizi e lapidei: verso un Comitato bilaterale dei materiali da costruzione comune ai tre settori.....	8
4. Il ruolo della formazione.....	9
5. Politiche salariali .....	11
6. Classificazione, inquadramento e organizzazione del lavoro .....	13
7. <i>Segue</i> : ulteriori profili normativi concernenti l'organizzazione del lavoro.....	16
8. Il (difficile) rapporto tra legge e contrattazione collettiva.....	17
9. <i>Segue</i> : gli accordi sulla stagionalità .....	21
10. Welfare .....	23

11. Salute, sicurezza e ambiente .....	28
12. <i>Segue</i> : lo sviluppo sostenibile nel rinnovo del CCNL Cemento .....	30
13. Mercato del lavoro e appalti .....	31

## Sezione II.

### **La contrattazione collettiva territoriale nel settore della cooperazione sociale in Emilia-Romagna e Lombardia**

<i>Quadro di sintesi</i> .....	39
<i>Descrizione dei contratti territoriali analizzati</i> .....	40
1. Introduzione.....	41
2. L'accordo territoriale del settore della cooperazione sociale nella Provincia di Bologna.....	43
3. L'accordo territoriale del settore della cooperazione sociale nella Provincia di Reggio Emilia .....	49
4. L'accordo territoriale del settore della cooperazione sociale nella Provincia di Brescia.....	52
5. L'accordo territoriale del settore della cooperazione sociale nella Provincia di Como .....	55
6. L'accordo territoriale del settore della cooperazione sociale nella Provincia di Pavia.....	60
7. L'accordo territoriale del settore della cooperazione sociale nella Provincia di Lecco.....	65
8. L'accordo territoriale del settore della cooperazione sociale nella Provincia di Bergamo .....	71
9. L'accordo territoriale del settore della cooperazione sociale nella Provincia di Cremona.....	74

Sezione III.  
**La contrattazione collettiva aziendale nel 2019**

<i>Quadro di sintesi</i> .....	79
1. Introduzione.....	80
2. Sistemi di relazioni industriali.....	83
3. Sviluppo professionale e inquadramento .....	92
3.1. Formazione continua dei lavoratori.....	93
3.2. Ruoli professionali e inquadramenti nei moderni contesti organizzativi.....	97
4. Mercato del lavoro .....	102
4.1. Diverse generazioni al lavoro.....	103
4.2. Riorganizzazioni aziendali tra mercati interni ed esterni del lavoro.....	106
4.3. Rapporto tra legge e contrattazione collettiva nella gestione dei rapporti di lavoro in entrata e in uscita .....	109
5. Organizzazione e orario di lavoro .....	117
5.1. Innovazione organizzativa .....	117
5.2. Regimi di orario e forme di flessibilità .....	119
6. Welfare, conciliazione e gestione delle diversità.....	132
6.1. Misure di sostegno al reddito.....	141
6.2. Il welfare c.d. di produttività.....	145
6.3. Gestione e tutela delle diversità al lavoro .....	148
7. Salute, sicurezza e ambiente.....	152
7.1. Clausole di rendicontazione e impegni generici.....	153

7.2. Nuove professionalità e iniziative di formazione per la sicurezza sul lavoro .....	157
8. Responsabilità sociale d'impresa.....	162
9. Nuove tecnologie e controlli a distanza.....	165
10. Retribuzione variabile.....	167
10.1. Indicatori e funzionamento del premio di risultato .....	168

## II.

### PARTE MONOGRAFICA

#### Sezione I.

#### **Contrattazione collettiva e sostenibilità ambientale**

<i>Quadro di sintesi</i> .....	183
1. Relazioni industriali e sviluppo sostenibile.....	184
2. Lo sviluppo sostenibile nella contrattazione di categoria .....	188
3. <i>Segue:</i> sistemi contrattuali e transizione energetica .....	189
4. <i>Segue:</i> dal RLS al RLSA .....	191
5. <i>Segue:</i> casi settoriali .....	191
6. Contrattazione aziendale e sostenibilità ambientale .....	197
7. <i>Segue:</i> piani di mobilità sostenibile.....	198
8. <i>Segue:</i> premi di risultato collegati ad obiettivi di risparmio e di efficienza energetica.....	199
9. <i>Segue:</i> lo sviluppo sostenibile nel sistema degli appalti.....	205

## Sezione II.

**La contrattazione collettiva aziendale nel settore chimico-farmaceutico**

<i>Quadro di sintesi</i> .....	207
1. Introduzione.....	209
2. I pilastri del CCNL Chimico-farmaceutico e gli ambiti di intervento per la contrattazione aziendale .....	209
3. La contrattazione aziendale nel settore.....	214
3.1. Sistemi di relazioni industriali, contrattazione collettiva e partecipazione .....	216
3.1.1. Struttura, efficacia ed esigibilità della contrattazione collettiva.....	218
3.1.2. Relazioni industriali e partecipazione .....	220
3.2. Welfare, conciliazione e pari opportunità.....	224
3.2.1. Benessere della persona e misure di sostegno al reddito..	226
3.2.2. Conciliazione vita-lavoro .....	231
3.2.3. Pari opportunità e tutela delle diversità al lavoro .....	234
3.3. Salute, sicurezza e ambiente.....	237
3.4. Sviluppo e valorizzazione della professionalità.....	241
3.5. Organizzazione e orario di lavoro.....	244
3.6. Mercato del lavoro.....	247
3.7. Sistema premiante.....	250
4. Conclusioni.....	254

Sezione III.  
**Contrattazione collettiva e *dumping* contrattuale**

<i>Quadro di sintesi</i> .....	263
1. Introduzione e ambito di analisi .....	264
2. Le organizzazioni sindacali firmatarie .....	268
2.1. Struttura organizzativa .....	269
2.2. Servizi erogati .....	269
3. Le organizzazioni datoriali firmatarie .....	270
3.1. Struttura organizzativa .....	271
3.2. Servizi erogati .....	271
4. Analisi dei contenuti contrattuali .....	272
4.1. Minimi retributivi .....	272
4.2. Maggiorazioni varie .....	289
4.3. Trattamento economico per malattia e infortuni .....	293
4.4. Indennità di trasferta e trasferimento .....	294
4.5. Periodo di prova .....	294
4.6. Flessibilità in ingresso .....	295
4.7. Licenziamento .....	297
4.8. Lavoro stagionale .....	298
4.9. Classificazioni del personale e delle mansioni .....	298
4.10. Distacco .....	299
4.11. Riposi settimanali .....	299
4.12. Congedi parentali .....	299
4.13. Tipologie contrattuali flessibili .....	300

4.14. La contrattazione collettiva di secondo livello.....	302
4.15. Sciopero.....	304
4.16. La rappresentanza sindacale nei luoghi di lavoro .....	305
5. La contrattazione collettiva per i lavoratori autonomi .....	305



## INTRODUZIONE E SINTESI DELLE PRINCIPALI EVIDENZE

**Guardare alla contrattazione collettiva del 2019, nel pieno di una pandemia che sta determinando una brusca frenata ai normali cicli di produzione e lavoro, potrebbe apparire un esercizio del tutto anacronistico.** Il salto in un passato cronologicamente recente, proteso verso i mercati internazionali, gli imperativi di crescita e la rincorsa alle nuove tecnologie, sembra condurci lontanissimo rispetto a un presente nel quale il mercato del lavoro e il sistema socio-economico capitalistico mostrano tutta la loro vulnerabilità dinnanzi alle forze della natura e ai rischi ad essa connaturati. **Nei primi mesi del 2020, anche il volto della contrattazione collettiva appare diverso da come l'avevamo lasciato: è una contrattazione dei tempi di crisi, per lo più votata alla salvaguardia dell'occupazione, al sostegno al reddito e, per le attività economiche essenziali, al bilanciamento tra continuità produttiva e tutela della salute dei lavoratori e dei cittadini.** Di fronte a questo complesso dilemma, la funzione delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva affiora dalla apparente latenza, e acquista un significato nuovo e centrale.

Il protocollo firmato da imprese e sindacati per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro non è stato un semplice documento tecnico per addetti ai lavori. Come pure non lo sono i numerosi accordi attuativi e integrativi che in queste settimane stanno contribuendo a creare le condizioni affinché la ripresa delle attività produttive possa avvenire nel pieno della sicurezza per i lavoratori. **La valenza politica e anche sociale di queste intese è davvero enorme.** Il sindacato, senza retorica, sta dimostrando coraggio e maturità anche perché sarebbe stato molto più comodo scaricare la responsabilità (anche giuridica) della apertura delle aziende sugli imprenditori. Ma le criticità e i rischi per i lavoratori costretti a lavorare da direttive aziendali in luoghi di lavoro non sicuri sarebbero stati, nei fatti, maggiori. Il clima nelle fabbriche e nei luoghi di lavoro è stato pesantissimo. Tanti gli scioperi e le proteste, ma anche tantissimi gli accordi raggiunti da imprese e lavoratori per gestire al meglio questa straordinaria emer-

genza nel tentativo non solo di non contrapporre salute e lavoro, ma di non separare impresa e salute.

**Di fronte a questo scenario, ricordarci dove eravamo non è mai stato tanto importante, anche considerato che la capacità di resilienza e il senso di responsabilità che le parti sociali stanno mostrando in questa fase di emergenza, sono in larga parte il risultato della maturità di sistemi di relazioni industriali che, nei diversi settori produttivi, hanno contribuito ad edificare nel recente passato.** Il che equivale ad affermare che, nella società del rischio, sistemi di relazioni industriali maturi possono contribuire a ridurre la vulnerabilità dei lavoratori e dei contesti produttivi davanti a shock economico-sociali della portata di quello che stiamo vivendo. **È alla luce di queste considerazioni che il VI Rapporto ADAPT sulla contrattazione collettiva diventa uno strumento tanto più prezioso per gli studiosi e le stesse parti sociali affinché le linee di tensione tra il presente e il passato che si rintracciano nella lettura del diritto vivente contrattuale possano essere portate a sintesi in funzione di orientare, nel prossimo futuro, la ripresa del lavoro e della produzione verso percorsi di reciproca sostenibilità e responsabilità.**

### **Consolidamento di un approccio partecipativo alle relazioni industriali**

In questa prospettiva, appare non poco confortante una delle prime evidenze che ci consegna l'osservazione dei contenuti della contrattazione collettiva del 2019. **La tornata di rinnovi contrattuali del 2019 si è chiusa nel segno della progressiva diffusione, tanto nei contratti collettivi nazionali (sezione I, parte I) quanto nelle intese di secondo livello (sezione III, parte I), di una cultura della partecipazione indirizzata a rispondere alle sfide imposte dai mega trend di cambiamento del mercato del lavoro, *in primis* quello tecnologico ed energetico.** Emerge la consapevolezza delle parti di una maggiore condivisione del valore dello sviluppo sostenibile dei settori, della diffusione della innovazione, della strategicità della ricerca e dell'inclusione sociale.

Tramontata l'era della contesa industriale, nella quale il contratto collettivo si affermava quale strumento di composizione del conflitto tra capitale e lavoro, l'attitudine e le infrastrutture partecipative che contraddistinguono la contrattazione collettiva degli ultimi anni, cominciano a determinare anche una graduale maturazione dei contenuti contrattuali, nella direzione di accompagnare e indirizzare il cambiamento epocale del sistema socio-economico nel suo complesso, con misure che via via vanno assumendo una proporzionale portata innovativa. Le risposte ai mega trend di cambiamento del lavoro passano, generalmente, dalla bilateralità e da un approccio partecipativo alle relazioni industriali. **In particolare, viene valorizzata la funzione delle commissioni bilaterali e degli osservatori, come leva strategica competitiva in materia di welfare, protagonista di misure riguardanti soprattutto il benessere della persona e la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro, innovazione dei processi di produzione e professionale oltre a significativi, seppur non ancora molto diffusi, interventi di governo delle transizioni occupazionali.** In questo contesto, si consolida un trend di crescente favore verso una più convinta e ordinata affermazione della contrattazione decentrata, dove la sfida della partecipazione al cambiamento può assumere una nuova veste, tramutandosi in opportunità feconde.

#### **Box 1 – Sistemi di relazioni industriali e mega-trend di cambiamento**

- A livello nazionale, si registra la diffusione di una cultura partecipativa, volta a rispondere alle sfide imposte dai mega-trend di cambiamento, *in primis* quello tecnologico ed energetico. Un ruolo importante è assegnato agli osservatori e alle commissioni bilaterali per l'analisi e la gestione congiunta di temi specifici.
- Anche la contrattazione territoriale della cooperazione sociale si muove verso il consolidamento del metodo delle relazioni industriali, attraverso il ruolo assegnato ai Comitati misti paritetici provinciali, che devono valutare l'andamento del settore e i progetti di sviluppo nonché interloquire con le amministrazioni locali.
- Più variegata la situazione a livello di contrattazione aziendale, dove accanto ad accordi che definiscono tempistiche specifiche per le procedure di informazione e consultazione, si assiste alla introduzione o conferma di organismi bilaterali permanenti, dove le parti intervengono con un approccio più collaborativo per analizzare determinate questioni e trovare soluzioni congiunte.
- Nel complesso, il richiamo alla partecipazione fatica ancora a concretizzarsi in procedure e dinamiche effettive di co-decisione, diverse dalla mera consultazione e analisi congiunta di certe sfide e fenomeni.

## Il complesso rapporto tra legge e contrattazione collettiva

**Di non agevole risoluzione appare invece il problema del *dumping* contrattuale che dilaga nel nostro sistema di relazioni industriali.** La diffusione del fenomeno patologico della c.d. “contrattazione pirata” nella gran parte dei settori produttivi non mostra segnali di contenimento (sezione III, parte II). **Tanto che Cgil, Cisl e Uil sono state spinte a compiere un passo deciso verso la certificazione della rappresentatività sindacale con la sottoscrizione di apposite convenzioni con Inps e Inl, sia con Confindustria sia con Confapi, con l’obiettivo, esplicitato soprattutto in ambito Cgil, di arrivare all’adozione di una legge che recepisca le regole intersindacali sulla rappresentanza e la rappresentatività.**

**A leggere i contenuti degli accordi c.d. pirata, tuttavia, più di un dubbio permane rispetto alla capacità della legge sindacale di risolvere un problema che affonda le radici proprio nella crisi del sovranismo giuridico e dello Stato-nazione.** Piuttosto, bisognerebbe prendere atto di quanto la emergenza sanitaria ha contribuito a palesare nel momento in cui, di fronte alla sospensione della libera iniziativa economica per le attività di impresa non essenziali, è scaturita una controversia politico-sindacale, in molte aziende sfociata in azioni di sciopero, relativa alla esatta definizione del campo di applicazione delle restrizioni, derivante dalla presenza di **ampie zone grigie che non consentono di identificare precisamente le attività economiche essenziali, considerata la forte interdipendenza delle filiere produttive e il conseguente venir meno dei confini tradizionali tra manifattura, industria, agricoltura e servizi.** Guardando oltre ai profili tecnici e politici che questo problema ha implicato nel pieno del contesto emergenziale, la vicenda ha messo in luce come il sistema economico capitalistico si contraddistingua, oggi più che in passato, per una forma inedita di divisione del lavoro che vede una forte concentrazione di potere (economico e non) nelle mani di poche aziende (c.d. aziende-hub) capaci di mettere a sistema e volgere a proprio esclusivo vantaggio, facendo leva sull’edonismo consumistico della società contemporanea, i frammenti di utilità sociale e valore aggiunto creati nelle filiere produttive disarticolate su scala intersettoriale e planetaria. Si tratta di una evidenza che, al mo-

mento della ripresa, dovrebbe indurre il sindacato a ripensare l'unità di luogo e di azione della sua attività di rappresentanza e contrattazione, non più rispetto ai settori produttivi del Novecento, sui quali sarebbe destinato ad insistere un eventuale intervento legislativo di misurazione della rappresentatività, ma alla **nuova geografia delle relazioni industriali, che imporrebbe il riposizionamento dell'asse rivendicativo del sindacato su quelle forme di concentrazione del potere economico che, restando fuori dai tradizionali circuiti di controllo democratico, non viene equamente redistribuito tra i lavoratori e le stesse aziende dell'intera catena globale di creazione del valore.**

#### **Box 2 – Il rapporto tra legge e contrattazione collettiva**

- La diffusione della c.d. “contrattazione pirata” nella gran parte dei settori produttivi ha spinto Cgil, Cisl e Uil, insieme ad alcune rappresentanze datoriali, a compiere un passo deciso verso la certificazione della rappresentatività sindacale, con la sottoscrizione di apposite convenzioni con Inps e Inl.
- Nell'ambito della contrattazione nazionale, si registrano interventi di sostanziale adeguamento delle previsioni alle novità legislative introdotte dal *Jobs Act* e dal decreto dignità.
- Sul piano della contrattazione decentrata, al fine di ovviare ai limiti introdotti, diverse aziende industriali hanno fatto ricorso ad accordi collettivi c.d. “di prossimità”; in altri settori dell'economia, le parti sociali hanno scelto la via della stagionalità, individuando quelle attività che ai sensi del decreto legislativo n. 81/2015 sono escluse dalle causali per proroghe e rinnovi.
- Restano nettamente prevalenti le intese aziendali che prevedono trattamenti di miglior favore rispetto agli standard definiti dalla legge e dalla contrattazione di categoria.

Volgendo lo sguardo ai sistemi di relazioni industriali costituiti dalle organizzazioni comparativamente più rappresentative, **le parti sociali si sono dovute misurare con uno spiccato interventismo del legislatore in materia di politiche sul lavoro, i cui effetti non sono stati neutrali sul piano della contrattazione collettiva.** Esponenziali di tale sforzo di adeguamento sono le previsioni riguardanti, da un lato, l'adattamento alle novità legislative in materia di c.d. flessibilità in ingresso e in uscita, dall'altro, il riequilibrio degli assetti negoziali complessivi alla luce del mutato quadro normativo. Se da un lato la legge 22 maggio 2017, n. 81, non ha generato particolari problemi applicativi, se non con riferimento all'adattamento delle previsioni contrattuali in materia di telelavoro alla nuova disciplina sul lavoro agile, o viceversa alla definizione di

una netta ripartizione normativa tra le due fattispecie nel contratto collettivo, o ancora in termini di mero rinvio alle previsioni legislative, maggiori problemi adattivi si sono registrati con riferimento alla disciplina del contratto a termine e della somministrazione all'indomani della emanazione del c.d. decreto dignità.

I problemi di carattere transitorio sono stati superati, nei rinnovi contrattuali intervenuti successivamente al c.d. decreto dignità, con interventi di sostanziale adeguamento delle previsioni in materia di contratto a termine e somministrazione al nuovo regime normativo previsto dal novellato articolo 19, decreto legislativo n. 81/2015. **Ma per ovviare alle difficoltà legate alla gestione delle causali introdotte, diverse aziende industriali hanno fatto ricorso ad accordi collettivi c.d. “di prossimità”** per rimuoverle *sic et simpliciter*, oppure per modularne l'applicazione in relazione ai vincoli temporali o alle previsioni in materia di proroghe e rinnovi (sezione III, parte I). **In altri settori dell'economia, invece, le note resistenze politico-sindacali al ricorso ad accordi ex articolo 8, hanno spinto le parti sociali a percorrere una via diversa: quella della stagionalità, grazie alle aperture offerte dal decreto legislativo n. 81/2015.** È questo il caso del settore del commercio dove le parti, con l'accordo nazionale del 17 aprile 2019, nel confermare una previsione del CCNL Terziario, distribuzione e servizi del 2015, hanno previsto la possibilità per la contrattazione territoriale di individuare località a prevalente vocazione turistica nelle quali consentire, alle aziende ivi ubicate, il superamento del regime delle causali per proroghe e rinnovi (sezione I, parte I). **Si tratta di uno sviluppo che, nonostante le criticità che alcuni di questi accordi veicolano, in primis con riferimento alla definizione di cosa sia stagionale e cosa no, va salutato positivamente, soprattutto nella misura in cui simili esperienze contrattuali contribuiscono, almeno in parte, a risolvere un problema strutturale della più recente legislazione lavoristica: trattare il lavoro e i lavoratori come un grande insieme monolitico senza cogliere la varietà di casi, esperienze ed esigenze che, nella società della complessità, non sono più l'eccezione ma la regola.**

**Nel complesso, nonostante la maggior parte degli accordi aziendali analizzati persegua obiettivi di produttività e competitività, restano net-**

**tamente prevalenti le intese che prevedono trattamenti di miglior favore rispetto agli standard definiti dalla legge e dalla contrattazione di categoria.** Solamente il 7% degli accordi aziendali analizzati sono riconducibili alle intese modificative *ex* articolo 8, decreto-legge n. 138/2011, convertito con modifiche in legge n. 148/2011.

### **La professionalità tra cambiamenti organizzativi e transizioni occupazionali**

**Si segnalano numerosi interventi sui sistemi di classificazione e inquadramento del personale.** La materia è toccata in due terzi degli accordi di categoria sottoscritti nel 2019. **In molti casi, si è trattato di predisporre l'infrastruttura istituzionale per una revisione dei vecchi sistemi di classificazione per lo più attraverso l'introduzione o la conferma di commissioni bilaterali dedicate al tema che possano recepire le spinte provenienti dal livello aziendale** (sezione I, parte I). Ma non sono mancati interventi di carattere sostanziale. Da evidenziare, in particolare, i tentativi avviati in alcuni settori produttivi di ridefinire, adattare e talvolta ampliare la copertura merceologica del contratto collettivo, in risposta a cambiamenti strutturali nei contenuti del business (es. CCNL Attività minerarie; CCNL Energia e petrolio; CCNL Elettrici; CCNL Bancari; CCNL Trasporto aereo), con conseguenti aggiustamenti dei sistemi di classificazione e inquadramento del personale.

**Nelle sedi decentrate di contrattazione, non sono mancate alcune sperimentazioni di modelli di valutazione del personale che hanno provato ad innestarsi sui sistemi, ancora piuttosto rigidi e verticistici, di classificazione nazionali, aggiungendo criteri** (in particolare relativi alla padronanza di competenze soft) **per verificare e valorizzare la crescita professionale in maniera trasversale alle categorie.** L'esito di questi percorsi, coordinati e seguiti dai responsabili aziendali con il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali, è funzionale all'erogazione di attività formative rispondenti alle reali esigenze dei singoli e all'erogazione di adeguati riconoscimenti economici (sezione III, parte I).

**Box 3 – Inquadramenti, professionalità e sviluppo professionale**

- In numerosi settori produttivi è stata pianificata una revisione dei sistemi di classificazione attraverso l'introduzione o la conferma di commissioni bilaterali dedicate al tema.
- A livello aziendale, sono stati contrattati modelli di valutazione del personale che, innestandosi sui sistemi di classificazione nazionali, hanno aggiunto criteri per verificare e valorizzare la crescita professionale in maniera trasversale alle categorie.
- La contrattazione territoriale nel settore della cooperazione sociale si muove nel senso di una integrazione del sistema di inquadramento nazionale con l'aggiunta di nuove figure professionali.
- Con riferimento allo sviluppo professionale, alcuni CCNL hanno formalizzato un diritto soggettivo alla formazione e posto enfasi sulla responsabilizzazione dell'individuo in questo ambito.
- Nelle aziende sono stati progettati piani per l'acquisizione di competenze tecniche e specialistiche ma anche di tipo trasversale, verso una maggiore polivalenza e polifunzionalità delle risorse all'interno di organizzazioni sempre più agili e flessibili.
- Salvo rare eccezioni, è decisamente meno sviluppato il tema della formazione professionale e delle politiche attive in funzione di agevolare le transizioni occupazionali.

**Riflesso di questa spinta innovatrice all'organizzazione del lavoro è anche l'enfasi posta dalla contrattazione aziendale alla formazione professionale, anche in virtù della crescente formalizzazione a livello nazionale di un vero e proprio diritto soggettivo.** Tale diritto si concretizza nelle aziende non soltanto in piani per l'acquisizione di competenze tecniche e specialistiche (soprattutto in virtù della introduzione delle moderne tecnologie digitali), ma anche di tipo trasversale, verso una maggiore polivalenza e polifunzionalità delle risorse all'interno di organizzazioni sempre più agili e flessibili (sezione III, parte I). Particolare attenzione è rivolta, in diversi accordi aziendali, ai percorsi formativi per il personale più anziano e ai lavoratori di ritorno da lunghi periodi di assenza (sia per esigenze di cura personali che di assistenza a familiari) nel tentativo di contrastarne l'obsolescenza professionale. Sempre con riferimento all'invecchiamento della popolazione aziendale, alcune imprese attivano programmi di *job posting* (supportati da appositi piani di formazione e riqualificazione) e di staffetta generazionale, prevedendo, a fronte della riduzione delle ore di lavoro per i dipendenti più anziani e il conseguente ingresso di personale più giovane, anche attività di orientamento e *mentoring*.

**Un *unicum* nella contrattazione aziendale del 2019 è rappresentato dall'Agenda per lo sviluppo del capitale umano in Unilever** (anticipata da un altrettanto importante accordo sottoscritto dalla multinazionale con il Comitato aziendale europeo), laddove le parti contemplano l'avvio di un programma formativo teso a favorire la riqualificazione dei lavoratori non soltanto alla luce delle modifiche tecnologiche e organizzative che interesseranno gli stabilimenti italiani di Unilever, ma anche nell'eventualità che i lavoratori debbano fronteggiare transizioni verso altre realtà produttive del territorio (sezione III, parte I). **Il tema delle transizioni occupazionali, e quindi del superamento della contrapposizione tra mercati interni ed esterni del lavoro, è del resto destinato ad avere uno spazio crescente nel dibattito politico-sindacale**, non solo in relazione alla spinta alla flessibilizzazione dei processi produttivi e del lavoro ma anche in considerazione dell'impatto dei cambiamenti demografici e dell'attuale emergenza sanitaria, nonché in vista di un'auspicabile riconversione della nostra economia all'insegna della sostenibilità ambientale.

**Tuttavia, il ruolo delle parti sociali nazionali nell'accompagnamento e nella gestione di questi processi sembra ancora piuttosto limitato.** Importanti eccezioni sono costituite dai rinnovi contrattuali del settore elettrico e del credito, dove sono disciplinate procedure di outplacement e accompagnamento dei lavoratori in caso di perdita involontaria di occupazione e misure incentivanti in favore delle imprese che assumono nelle aree del Mezzogiorno con più elevati tassi di disoccupazione, soprattutto giovanile, o che promuovono l'occupazione di lavoratori disabili. Sostengono i tentativi di governare e favorire le transizioni occupazionali anche le previsioni contrattuali relative alla tracciabilità e certificazione dei percorsi formativi, riscontrabili ad esempio nei rinnovi del settore energia e petrolio, attività minerarie e prima ancora in quello chimico, ma non particolarmente diffuse nel panorama nazionale (sezione I, parte I).

## Salute, sicurezza e salubrità dell'ambiente di lavoro

In linea con quanto previsto nelle precedenti annate, **il tema della tutela della salute e sicurezza sul lavoro continua ad essere centrale nei rinnovi contrattuali del 2019, sebbene le misure negoziate in sede di contrattazione nazionale non vadano oltre interventi di manutenzione delle previsioni esistenti.** La formazione si conferma essenziale per il raggiungimento dell'obiettivo "zero infortuni", mentre gran parte degli accordi ha ampliato i diritti spettanti al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza. **Da segnalare, in positivo, la tendenza della contrattazione collettiva a promuovere percorsi di partecipazione trilaterali, nell'ambito dei quali le parti sociali sviluppano programmi di collaborazione con le istituzioni pubbliche preposte al presidio della salute dei lavoratori.** Tali programmi sono orientati all'introduzione di interventi di prevenzione contro i rischi di infortunio e di attività formative per rappresentanti dei lavoratori e responsabili aziendali per la sicurezza.

**Nell'ambito della contrattazione decentrata, diverse aziende hanno introdotto o proseguito azioni volte alla riduzione degli infortuni, soprattutto attraverso la sensibilizzazione e la partecipazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti** (diversi sono i riferimenti contrattuali all'organizzazione di *safety tour* e *break* formativi sulla sicurezza, ma anche a modalità per incoraggiare i lavoratori nella segnalazione degli eventi potenzialmente pericolosi), insieme ad iniziative tese a migliorare gli aspetti ergonomici nello svolgimento delle normali prestazioni (anche mediante l'impiego di nuove tecnologie) e a diffondere stili di vita e alimentari più sani (sezione III, parte I). **Complessivamente, guardando anche agli anni passati e ai settori tradizionalmente più sensibili al tema, come quello energetico e chimico, l'impatto delle nuove tecnologie sulla sicurezza sembra modernizzare, in particolare, la gestione della prevenzione** (attraverso una progettazione migliore delle postazioni lavorative in termini di ergonomia e salute del lavoratore) **e i dispositivi di protezione individuali** (tra le tante, spicca la piattaforma *Smart Operator* di Eni, nell'ambito della più ampia iniziativa *Smart Safety*). Di contro, fatica ad emergere, almeno stando alla lettura dei contratti collettivi, l'attenzione delle parti verso i rischi psicosociali con-

nessi ai nuovi modelli organizzativi (che implicano il lavoro da remoto e un maggiore apporto cognitivo da parte del personale), anche se, in talune realtà, l'offerta di servizi di ascolto psicologico e di forme di conciliazione vita-lavoro sembra poter calmierare queste eventualità.

#### **Box 4 – Salute, sicurezza e ambiente**

- Il tema della tutela della salute e sicurezza sul lavoro è centrale nei rinnovi dei CCNL del 2019, sebbene le misure negoziate non vadano oltre interventi di manutenzione delle previsioni esistenti.
- Da segnalare, in positivo, la promozione di percorsi di partecipazione trilaterali che coinvolgono le parti sociali nazionali e le istituzioni pubbliche preposte al presidio della salute dei lavoratori.
- Nel 2019, la contrattazione aziendale ha trattato il tema della salute e sicurezza, soprattutto attraverso l'avvio o la conferma di misure di formazione e coinvolgimento diretto dei lavoratori e dei loro rappresentanti.
- Nelle realtà più sensibili al tema, le principali innovazioni hanno riguardato l'impatto delle nuove tecnologie sui sistemi di prevenzione e l'emergere di nuove professionalità.
- Negli ambienti di lavoro dove operano diverse realtà produttive, emerge la necessità di garantire una gestione omogenea della sicurezza che superi una segmentazione normativa per aziende.

**Nelle aziende più impegnate verso gli obiettivi di salute e sicurezza si può assistere anche al contestuale sviluppo di nuovi gruppi di lavoro e professionalità**, come il *Safety Competence Center* di Eni, lo *Steering Team* sulla sicurezza di Celanese e il *Mobility Manager* (per gli spostamenti in sicurezza all'interno degli impianti) di LyondellBasell. Infine, negli ambienti di lavoro fluidi, dove operano diverse realtà produttive, il tema della sicurezza non può esaurirsi nella sola contrattazione aziendale e non a caso, sono diverse le intese che esortano una gestione più omogenea della sicurezza all'interno di contesti "ibridi" come i cantieri.

#### **Dall'ambiente di lavoro alla sostenibilità ambientale**

**Ma c'è un'altra dimensione che sempre di più sta integrando le *policies* contrattuali in tema di salute e sicurezza, consolidando la percezione di una progressiva smaterializzazione del concetto di ambiente di lavoro, sempre meno legato ai confini fisici della fabbrica o dell'ufficio: si tratta del tema della sostenibilità ambientale,**

che proprio nel 2019 ha mobilitato migliaia di giovani in tutto il mondo, coinvolgendo anche la rappresentanza del lavoro nella c.d. *Climate Action Week*, e su cui anche la Commissione europea è intervenuta con la presentazione, lo scorso dicembre, del *Green Deal*. In coerenza con il programma dell'ILO sulla c.d. *Just Transition*, la questione ambientale ha assunto un rilievo importante nel sistema italiano di relazioni industriali, in termini strettamente regolativi, per il tramite della contrattazione di ambito interconfederale, settoriale, territoriale e aziendale. Dall'osservazione della contrattazione collettiva, si riscontra un'ampia gamma di strumenti conflittuali e non, che testimoniano un rinnovato impegno di partecipazione a un processo di più ampia riforma verso una società più giusta, solidale e sostenibile (sezione I, parte II). **Sui temi connessi con la salvaguardia dell'ambiente e con la valorizzazione e resilienza del territorio, l'esperienza del diritto vivente contrattuale ha mostrato la possibilità di raggiungere significativi risultati, specie in taluni settori produttivi, in relazione alla capacità delle parti di definire obiettivi comuni, strategie congiunte e realizzare azioni coordinate** che oggi trovano sistemazione, in termini di *policy setting*, nelle linee di indirizzo di politica delle relazioni industriali contenute nel documento di Cgil, Cisl e Uil, *Per un modello di sviluppo sostenibile*, del 26 settembre 2019.

#### **Box 5 – Sostenibilità ambientale**

- La questione ambientale ha assunto un rilievo importante nel sistema italiano di relazioni industriali, in termini strettamente regolativi, per il tramite della contrattazione di ambito interconfederale, settoriale, territoriale e aziendale.
- Tra i molteplici ambiti di convergenza tra interesse collettivo e interesse generale alla tutela dell'ambiente, si segnala l'attribuzione per via contrattuale ai rappresentanti dei lavoratori per la salute, sicurezza e ambiente (c.d. RLSA) di specifiche prerogative consultive, informative e formative in materia di politiche e investimenti ambientali, conversione sostenibile degli ambienti di lavoro, di rapporti con territorio, cittadinanza e autonomie locali.
- Nel panorama contrattuale nazionale, i recenti rinnovi del CCNL elettrici e del CCNL energia e petrolio hanno previsto importanti seppur ancora non particolarmente incisive misure indirizzate ad anticipare e gestire gli effetti sociali e occupazionali della transizione energetica.
- Nei settori dove il rischio ambientale è maggiore, si riscontrano accordi integrativi riguardanti corsi di formazione sul tema ambientale; gruppi di miglioramento continuo volti alla riduzione degli sprechi; premi di risultato collegati ad obiettivi di risparmio ed efficienza energetica; piani di mobilità sostenibile; clausole che impegnano l'azienda a selezionare partner commerciali che garantiscano il rispetto delle normative in materia di lavoro e ambiente.

**Tra i molteplici ambiti di convergenza tra interesse collettivo e interesse generale alla tutela dell'ambiente, si segnala la attribuzione per via contrattuale ai rappresentanti dei lavoratori per la salute, sicurezza e ambiente (c.d. RLSA) di specifiche prerogative consultive, informative e formative in materia di politiche e investimenti ambientali, conversione sostenibile degli ambienti di lavoro, dei prodotti e dei processi produttivi, di rapporti con territorio, cittadinanza e autonomie locali (sezione I, parte II). Nel panorama contrattuale nazionale, i recenti rinnovi del CCNL elettrici e del CCNL energia e petrolio spiccano per la previsione di importanti seppur ancora non particolarmente incisive misure indirizzate ad anticipare e gestire gli effetti sociali e occupazionali della transizione energetica (sezione I, parte I).**

**Nell'ambito dei sistemi contrattuali dei settori dove il rischio ambientale è maggiore, la tutela dell'ambiente ha trovato piena cittadinanza nei contratti collettivi aziendali, in conseguenza del rilievo che le problematiche ambientali hanno assunto, di fatto, nelle strategie di azione delle rappresentanze dei lavoratori e nelle loro piattaforme rivendicative.** Accanto alle clausole di rendicontazione delle politiche aziendali in materia di ambiente e alle clausole di stile in cui la direzione di azienda s'impegna a garantire elevati standard di tutela ambientale in senso lato, si riscontra la presenza di accordi integrativi contenenti previsioni riguardanti corsi di formazione sul tema ambientale dedicati alle rappresentanze sindacali e agli stessi lavoratori; programmi finalizzati alla sensibilizzazione delle risorse umane circa una produzione ecosostenibile, nonché alla riduzione di emissioni, sprechi e rifiuti; costituzione di gruppi di miglioramento continuo ordinati a migliorare le performance aziendali riducendo gli sprechi attraverso la partecipazione di lavoratori e delle rappresentanze sindacali; premi di risultato collegati ad obiettivi di risparmio e di efficienza energetica; piani di mobilità sostenibile nel tragitto casa-lavoro; clausole sociali e ambientali che impegnano l'azienda a selezionare esclusivamente partner commerciali che garantiscano il pieno rispetto delle normative in materia di lavoro e ambiente e che acconsentano ai controlli sul rispetto e adesione ai principi di sostenibilità.

**Si tratta di esperienze ancora piuttosto isolate in Italia, ma che presto o tardi saranno destinate a diffondersi su ampia scala, come già avvenuto in altri ordinamenti e sistemi di relazioni industriali.** Del resto, l'incantesimo di una crescita infinita su un pianeta finito, su cui si è fondato il patto sociale nell'era della contesa industriale, si è oramai dissipato. E con esso l'idea che le tre dimensioni della sostenibilità – quella sociale, quella economica e quella ambientale – potessero e dovessero essere regolate e gestite secondo la logica dei silos, destinata a generare reciproche esternalità negative nello spazio e nel tempo. **La vera sfida, oggi, è quella di immaginare e attualizzare le modalità per gestire sul piano giuridico e delle relazioni industriali i tre pilastri della sostenibilità secondo una logica di sistema basata sulla consapevolezza che il tutto non è la mera somma delle singole parti.**

### **Persona e lavoro nelle moderne organizzazioni**

**Contribuisce a questa auspicata organicità nell'impianto contrattuale anche la crescente commistione nei moderni contesti organizzativi tra persona e lavoratore.** Non sono solo le moderne tecnologie a fluidificare i confini tra vita privata e professionale ma anche i nuovi modelli organizzativi a scardinare le vecchie ripartizioni, richiedendo il contributo cognitivo e il coinvolgimento attivo e relazionale dei lavoratori nei processi produttivi. **Così, continuano a farsi strada, soprattutto per determinate categorie di lavoratori e in specifici contesti organizzativi, forme di orario flessibile e modalità di esercizio della prestazione** (come il lavoro agile, la riduzione del numero di timbrature, l'aumento della flessibilità in entrata e uscita dal lavoro) **che tentano un superamento dei vincoli spazio-temporali, aprendo la strada a criteri più qualitativi per la valutazione delle performance individuali.** Sebbene in misura minore, continua a registrarsi anche l'introduzione o il proseguimento di pratiche contrattate di **partecipazione diretta dei lavoratori** (sezione III, parte I). Accanto a progetti più strutturati che prevedono la presenza di gruppi di lavoro paritetici con precisa definizione dei ruoli dei diversi componenti e calendarizzazione delle riunioni (come in Gefran ed Endurance Castings), si ri-

scontrano anche forme più soft di coinvolgimento, come la raccolta di suggerimenti da parte dei lavoratori e la successiva selezione delle proposte ad opera di Comitati tecnici aziendali (come in Acciaierie Venete). Del resto, entrambe queste forme di partecipazione sono state contemplate dalla circolare dell’Agenzia delle Entrate 29 marzo 2018, n. 5/E, e possono quindi consentire alle imprese di beneficiare dello sgravio contributivo su parte del premio di risultato come stabilito dalla legge di bilancio. Oltre al miglioramento organizzativo e alla flessibilità oraria, alcune iniziative di partecipazione diretta dei lavoratori sono maggiormente declinate in funzione della mappatura delle professionalità presenti in azienda e della pianificazione di percorsi di sviluppo (come in Unilever), nonché in relazione al monitoraggio e alla prevenzione dei rischi sul lavoro (come in ABB).

**L’ultima frontiera in questo ambito è rappresentata, come già registrato nelle scorse tornate contrattuali, dall’interazione tra trattamento e analisi dei dati raccolti mediante le tecnologie digitali e procedure partecipative, anche nella direzione di superare qualsiasi demonizzazione delle nuove possibilità di trattamento, rese possibili dalla modifica dell’articolo 4 Stat. lav. ad opera del *Jobs Act*, e una conseguente interpretazione del ruolo del sindacato come meramente difensivo.** In particolare, attraverso la contrattazione collettiva, le rappresentanze sindacali possono consentire un allungamento del ciclo di vita dei dati raccolti anche in funzione del miglioramento delle condizioni di lavoro e, contestualmente, il coinvolgimento diretto dei lavoratori nell’analisi di questi dati e nei successivi processi decisionali. Anche quest’anno la contrattazione aziendale ha mostrato come i dati raccolti dalle nuove tecnologie possano essere orientati a sostegno delle performance organizzative nonché del miglioramento delle pratiche di gestione delle risorse umane. Tra tutti, spiccano i casi di DHL Express e ATB Servizi, che riguardano l’uso dei dati ricavati dalle tecnologie digitali rispettivamente per la pianificazione delle attività formative e per la misurazione di un ammontare retributivo premiale connesso al risparmio energetico. In entrambi i casi, emergono chiaramente le possibilità di ingaggio e coinvolgimento diretto dei lavoratori, che tuttavia sono colte solo in parte dalla contrattazione collettiva (sezione III, parte I).

**Box 6 – Persona e lavoro nelle moderne organizzazioni**

- Prosegue, nel 2019, la tendenza verso una crescente commistione tra persona e lavoratore nei moderni contesti organizzativi. Da un lato, le moderne tecnologie tendono a fluidificare i confini tra vita privata e professionale; dall'altro i nuovi modelli organizzativi scardinano le vecchie ripartizioni, richiedendo il contributo cognitivo dei lavoratori nei processi produttivi.
- Nella contrattazione aziendale, si sperimentano forme di orario flessibile e modalità di esercizio della prestazione che tentano un superamento dei vincoli spazio-temporali; sebbene in misura minore, si registra anche l'introduzione o il proseguimento di pratiche di partecipazione diretta dei lavoratori al miglioramento organizzativo.
- Riflesso della crescente personalizzazione delle modalità di esecuzione della prestazione, è il fatto che le organizzazioni aziendali cominciano a farsi carico anche di parte della sfera personale del lavoratore.
- A tutti i livelli di contrattazione, si rilevano previsioni relative alle forme di assistenza previdenziale, sanitaria e sociale e alle misure di conciliazione tra vita privata e professionale, con particolare sensibilità verso le esigenze di cura personale e di assistenza ai familiari.
- In misura minore, si riscontrano politiche di gestione dei lavoratori affetti da patologie di lunga durata, di sostegno alle vittime di violenza e di inclusione dei lavoratori diversamente abili o non autosufficienti.
- Si tratta di disposizioni ancora scarsamente diffuse ma che contribuiscono a prospettare un modo diverso di fare impresa, non soltanto compatibile con le esigenze dei singoli lavoratori ma anche capace di integrarle e valorizzarle.

**Questi esempi, seppur ancora non preponderanti a livello nazionale, illustrano bene la crescente personalizzazione delle modalità di esecuzione della prestazione di lavoro. Ciò determina, quindi, non soltanto la necessità di giungere a nuove forme di bilanciamento tra vita e lavoro, ma soprattutto il bisogno di promuovere una contaminazione virtuosa tra le due sfere.** Possibili soluzioni compromissorie sembrano attestarsi, da un lato, su un lavoratore che offre il proprio apporto di competenze tecniche, cognitive e relazionali per la crescita della produttività e, dall'altro, su un'organizzazione aziendale che si fa carico anche di parte della sfera personale del lavoratore, provando ad adattare e rimodulare su di essa i normali ritmi e modalità di lavoro.

Esemplificative di questa evoluzione sono le previsioni relative alle forme di assistenza previdenziale, sanitaria e sociale (soprattutto per il tramite della bilateralità) e le misure di conciliazione tra vita privata e

professionale (come il passaggio al part-time, le possibilità di adesione al lavoro agile, la cessione solidale di ferie e permessi, l'estensione dei periodi di congedo, ecc.) con particolare sensibilità verso le esigenze di cura personale e di assistenza ai familiari dei dipendenti. Sebbene in misura minore, si riscontrano anche politiche di gestione dei lavoratori affetti da patologie di lunga durata, di sostegno alle vittime di violenze o molestie di genere e di inclusione dei lavoratori diversamente abili o non autosufficienti. **Si tratta di disposizioni ancora scarsamente diffuse sul piano nazionale ma che contribuiscono a prospettare un modo diverso di fare impresa, non soltanto compatibile con le esigenze dei singoli lavoratori ma anche capace di integrarle e valorizzarle.**

### Politiche retributive

**Sul piano della politica salariale, si registra una elevata eterogeneità delle soluzioni tecniche adottate per il rinnovo dei minimi retributivi.** Diversi accordi hanno previsto indennità di vacanza contrattuale che si sommano alle tranches di aumento dei minimi tabellari, a loro volta variabili in ragione del periodo di vigenza del rinnovo, dato quest'ultimo indicativo di una tendenza verso una maggiore diversificazione settoriale delle regole contrattuali. Se negli ultimi anni infatti la durata triennale degli accordi seguiva nella quasi totalità dei casi la indicazione programmatica degli accordi interconfederali sottoscritti dal 2009 in avanti, con i rinnovi del triennio 2017-2018-2019 si osserva una oscillazione del dato diversificata su base settoriale. Prassi, quest'ultima, avallata dall'accordo interconfederale Confindustria, Cgil, Cisl e Uil del 9 marzo 2018.

#### **Box 7 – Politiche retributive**

- Sul piano della politica salariale, la tornata di rinnovi contrattuali nel 2019 ha registrato una elevata eterogeneità delle soluzioni tecniche adottate, soprattutto con riferimento al periodo di erogazione delle tranches di aumento dei minimi tabellari, che risente della variabilità della durata dei rinnovi.
- La disciplina del c.d. trattamento economico minimo (TEM), introdotta con l'accordo interconfederale Confindustria, Cgil, Cisl e Uil del 9 marzo 2018, ha trovato piena attuazione in alcuni rinnovi contrattuali, tra cui nel CCNL per le attività minerarie e nel CCNL elettrici; alcuni di questi si differenziano anche

per le modalità di aggiustamento dei minimi retributivi al tasso di inflazione.

- A livello aziendale e nella contrattazione territoriale del settore della cooperazione sociale, è costante la definizione di sistemi retributivi variabili.
- Nei contratti aziendali, la misurazione dei risultati di performance si arricchisce di anno in anno di nuovi indicatori (non più solo produttività, redditività e qualità, ma anche sicurezza, sostenibilità ambientale e innovazione organizzativa).
- Le forme di riconoscimento economico a livello aziendale spaziano dai tradizionali schemi di retribuzione variabile alle sempre più frequenti misure di welfare e di conciliazione, verso cui il lavoratore può orientare la propria scelta di conversione del premio di risultato.
- Per contro, risultano limitate le previsioni nazionali in tema di *flexible benefits*: solo 3 CCNL replicano la disciplina di questo istituto sulla scorta del meccanismo previsto dal rinnovo 2016 del CCNL Metalmeccanici.

Tra le principali novità introdotte dal predetto accordo interconfederale, la disciplina del c.d. trattamento economico minimo (TEM) ha trovato piena attuazione in alcuni rinnovi contrattuali (pochi invero), tra cui nel CCNL per le attività minerarie e nel CCNL elettrici. Diversi rinnovi contrattuali nel periodo di riferimento hanno previsto il superamento di istituti come gli scatti di anzianità per i nuovi assunti. Generalmente, queste risorse sono destinate al finanziamento dei fondi di assistenza sanitaria o di previdenza complementare.

In continuità con un trend alla diversificazione delle soluzioni adottate in sede di rinnovi economici, anche rispetto al recepimento delle regole interconfederali, si collocano del resto anche le tante piattaforme di rinnovo dei CCNL presentate nel corso del 2019: preludio di una ricca stagione contrattuale che avrebbe dovuto caratterizzare, anche nel senso di un deciso sostegno al potere d'acquisto attraverso un aumento dei trattamenti retributivi, l'inizio di questa nuova decade. E se oggi sono principalmente le tempistiche dei tavoli contrattuali a risentire della priorità dell'emergenza sanitaria, è presumibile che superata la fase di contenimento dei contagi e conseguente interruzione delle attività produttive, le difficoltà economiche delle imprese italiane non costringano le organizzazioni sindacali anche a rivedere le richieste salariali. Del resto, è proprio nei momenti di crisi, che le soluzioni decise a livello centralizzato rischiano di perdere completamente aderenza con le situazioni specifiche di prossimità, anche esacerbando i già noti fenomeni di evasione e *dumping* contrattuale (se-

zione III, parte II). Ecco che allora **sarà più che mai necessario riprendere il nodo troppo spesso taciuto della scarsa diffusione della contrattazione decentrata, ancora circoscritta a determinati settori, territori e dimensioni di impresa, ma senza la quale è sempre più difficile immaginare una crescita davvero inclusiva e sostenibile, tanto per l'impresa e quanto per i lavoratori.**

**A chi cercasse buone pratiche, la contrattazione collettiva in Italia saprebbe comunque fornire valide esemplificazioni, sia a livello territoriale, con il caso delle cooperative sociali affrontato in questo rapporto (sezione II, parte I), sia nelle sedi aziendali, laddove la misurazione dei risultati di performance si arricchisce anno dopo anno di nuovi indicatori (non più solo produttività, redditività e qualità, ma anche sicurezza, sostenibilità ambientale e innovazione organizzativa), mentre le forme di riconoscimento economico spaziano dai tradizionali schemi di retribuzione variabile, alle misure di welfare e di conciliazione, verso cui il lavoratore può volontariamente orientare la propria scelta di conversione del premio di risultato (sezione III, parte I).**

## Nota metodologica

L'indagine campionaria sui contenuti dei contratti collettivi, che si pone a medio raggio tra le metodologie della *content analysis* e del *text mining*, ha come primario obiettivo quello di ridurre la grande varietà di informazioni qualitative presenti nei rinnovi contrattuali in un insieme più piccolo e interpretabile di informazioni. I Rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva sono infatti costruiti sulla base della banca dati *www.farecontrattazione.it* che raccoglie circa 3.000 contratti sottoscritti ai vari livelli tra il 2012 e il 2019. Per il Rapporto 2019, la composizione e le caratteristiche quantitative e qualitative dell'insieme dei contratti collettivi variano a seconda del livello di contrattazione e del relativo disegno di campionamento.

### *Contrattazione di categoria*

Per i CCNL è stata raccolta la quasi totalità dei rinnovi contrattuali sottoscritti nell'anno 2019 dalle federazioni sindacali aderenti a Cgil, Cisl e Uil. Si tratta di trentasei CCNL. Il campione in questione può dirsi dunque all'incirca coincidente con l'universo di riferimento. Fuoriescono dalla portata della nostra analisi i CCNL sottoscritti solo da altre organizzazioni sindacali. Un aspetto metodologico da rimarcare è che l'analisi dei contenuti e della frequenza contrattuale delle materie riguarda esclusivamente quanto negoziato e sottoscritto nell'anno di riferimento. Salvo dove diversamente specificato, non sono dunque considerate nell'analisi le materie e gli istituti regolati, settore per settore, dai precedenti rinnovi contrattuali.

### *Contrattazione territoriale nel settore della cooperazione sociale*

Ogni anno il Rapporto dedica un focus su un settore produttivo con una significativa tradizione di contrattazione territoriale. Nel 2019, si è scelto di concentrarsi sul settore della cooperazione sociale in alcune province del Nord Italia, grazie agli accordi territoriali che ci sono stati forniti da Confcooperative Bergamo. Il settore copre le cooperative esercenti attività socio-sanitaria e assistenziale e le cooperative di inserimento lavorativo che svolgono attività di tipo artigianale, industriale, agricolo,

commerciale e di servizi. I dettagli sull'insieme di accordi sono rinvenibili nella relativa parte del Rapporto.

### *Contratti aziendali*

La selezione dei contratti aziendali avviene esclusivamente sulla base dell'anno di sottoscrizione (il 2019) e avendo riguardo alla natura normativa degli accordi. Sono infatti esclusi i contratti aziendali di natura gestionale, riguardanti ad esempio l'attivazione dei regimi di orario ridotto (cassa integrazione o contratti di solidarietà) o le procedure di mobilità. L'ambito settoriale e territoriale dell'insieme di contratti è del tutto irrilevante ai fini della selezione campionaria, se non in termini escludenti rispetto alla contrattazione integrativa del pubblico impiego. Per il 2019 sono stati raccolti 309 contratti collettivi aziendali. La raccolta si è dispiegata da settembre a dicembre 2019 nelle seguenti modalità: contatti e-mail con le strutture territoriali federali e confederali di Cgil, Cisl, Uil, Confindustria e Ascom su tutto il territorio nazionale e richiesta di fornire i contratti aziendali sottoscritti nel corso dell'anno; monitoraggio sistematico dei siti internet e dei social network delle predette organizzazioni; monitoraggio della rassegna stampa locale al fine di identificare i nomi delle aziende firmatarie dei contratti, così da poterle contattare per chiedere loro i contratti. Non è possibile calcolare con esattezza la rappresentatività del dato perché l'universo di riferimento è ignoto, ma è ipotizzabile una rappresentatività variabile dell'insieme di contratti in proporzione alla dimensione delle aziende che si presenta distribuita secondo quanto indicato nella parte del rapporto dedicata alla contrattazione aziendale. Inoltre, per la redazione del secondo capitolo della sezione monografica, sono stati considerati 170 accordi aziendali del settore chimico-farmaceutico, sottoscritti tra il 2016 e il 2019, che sono stati forniti dall'organizzazione sindacale Uiltec-Uil.



I.  
**PARTE GENERALE**



## Sezione I

# LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA DI CATEGORIA: I RINNOVI CONTRATTUALI (CCNL) NEL 2019

SOMMARIO: *Quadro di sintesi*. – 1. Tendenze generali in materia di assetti contrattuali e contenuti dei rinnovi contrattuali nel 2019. – 2. I sistemi di relazioni industriali davanti ai mega-trend di cambiamento del lavoro. – 3. *Segue*: i rinnovi CCNL Cemento, laterizi e lapidei: verso un Comitato bilaterale dei materiali da costruzione comune ai tre settori. – 4. Il ruolo della formazione. – 5. Politiche salariali. – 6. Classificazione, inquadramento e organizzazione del lavoro. – 7. *Segue*: ulteriori profili normativi concernenti l'organizzazione del lavoro. – 8. Il (difficile) rapporto tra legge e contrattazione collettiva. – 9. *Segue*: gli accordi sulla stagionalità. – 10. Welfare. – 11. Salute, sicurezza e ambiente. – 12. *Segue*: lo sviluppo sostenibile nel rinnovo del CCNL Cemento. – 13. Mercato del lavoro e appalti.

### ***Quadro di sintesi***

*Il minimo comune denominatore di questa ondata di rinnovi contrattuali è la diffusione di una cultura della partecipazione indirizzata a rispondere alle sfide imposte dai mega-trend di cambiamento del mercato del lavoro, in primis quello tecnologico ed energetico. Emerge la consapevolezza delle parti di una maggiore condivisione del valore dello sviluppo sostenibile dei settori, della diffusione dell'innovazione, della strategicità della ricerca e dell'inclusione sociale. In particolare, viene valorizzata la funzione delle Commissioni bilaterali e degli Osservatori, come leva strategica competitiva in materia di welfare, protagonista di interventi riguardanti soprattutto il benessere della persona e di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro, innovazione dei processi di produzione e professionale oltre a significativi seppur non diffusi interventi di governo delle transizioni occupazionali.*

*Si conferma, in tutti i CCNL, il ruolo della contrattazione decentrata, a cui è affidato il compito di far vivere le politiche contrattuali nei luoghi di lavoro e, circolarmente, sperimentare soluzioni innovative nell'organizzazione del lavoro. Sul piano dello sviluppo professionale, in alcuni casi si afferma l'esigenza di una formazione congiunta con i singoli lavoratori al fine di condividere lo scenario di riferimento e di individuazione degli strumenti in grado di gestire il cambiamento. In quest'ottica l'onere di una formazione responsabile e proattiva del proprio sviluppo professionale ricade sul dipendente. In altri casi, invece, vediamo la promozione di percorsi intesi al potenziamento di collaborazioni con le istituzioni formative e scolastiche. Ciò è in linea con una visione che gradualmente si viene consolidando e vede nel sistema delle relazioni*

*industriali la creazione di processi di conciliazione capaci di accrescere un proficuo rapporto di collaborazione tra imprese, lavoratori, parti sociali e territorio.*

*Spiccano inoltre alcuni interventi sui sistemi di classificazione e inquadramento che sono propedeutici ad un'azione di ampliamento o aggiornamento della struttura produttiva dei diversi settori e di conseguenza della sfera di applicazione dei contratti collettivi. Altri interventi riguardanti l'organizzazione del lavoro si sostanziano in clausole specifiche relative alla disciplina dell'orario di lavoro e alla flessibilità in entrata e in uscita. La tornata di rinnovi contrattuali del 2019 riflette, infine, l'impegno delle categorie di adeguare gli assetti negoziali agli aggiornamenti del quadro normativo oltre ad un sostanziale cambiamento dei contenuti contrattuali, rendendo gli stessi più funzionali a contribuire maggiormente alla creazione di valore aggiunto e occupazione. La materia del contratto a termine è tra quelle che registrano la frequenza contrattuale più alta: in particolare, l'istituto della stagionalità, in deroga alla disciplina del c.d. decreto dignità, è stato particolarmente valorizzato nei rinnovi contrattuali del 2019.*

## **1. Tendenze generali in materia di assetti contrattuali e contenuti dei rinnovi contrattuali nel 2019**

La tornata di rinnovi contrattuali nel 2019 ha riguardato 35 CCNL sottoscritti dalle federazioni di settore aderenti a Cgil, Cisl e Uil (si veda la tabella riepilogativa). In molti casi si tratta di rinnovi contrattuali di significativa importanza per il valore economico e occupazionale dei settori coinvolti (es. CCNL Bancari, CCNL Elettrici, CCNL Cemento, CCNL Gas e acqua, CCNL Energia e petrolio). Contestualmente, si osservano contratti collettivi altrettanto importanti sul piano contenutistico, ma rivolti a specifiche categorie di lavoratori e lavorazioni di beni e servizi, come ad esempio il CCNL per gli ormeggiatori e i barcaioi, il CCNL per gli addetti agli impianti di trasporto a fune, il CCNL per i lavoratori dipendenti delle imprese artigiane di noleggio autobus con conducente, il CCNL per le imprese esercenti di servizi di appalto alle amministrazioni militari, il CCNL del settore coibenti e termoacustiche.

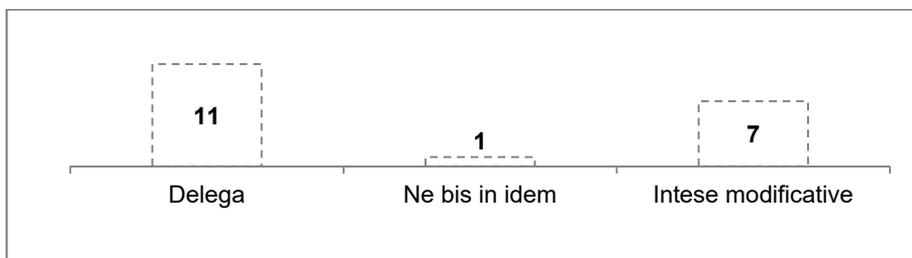
Variabile da settore a settore è anche la portata dei rinnovi sul piano dell'ampiezza degli interventi. L'intesa nel settore dell'energia e del petrolio, ad esempio, rappresenta una riscrittura quasi integrale del testo che aggiorna e semplifica l'intero impianto normativo e salariale, consideran-

do inoltre le nuove tematiche sociali e gli effetti legati alla transizione energetica. In altri casi, gli interventi sono minimali o comunque si innestano su testi contrattuali consolidati al solo fine di disciplinare determinati istituti (es. la stagionalità, *infra*, § 9). Di particolare rilevanza per contenuti e ambito di copertura intersettoriale è il rinnovo del CCNL per i dirigenti industriali (Confindustria-Federmanager), con il quale si consolida un modello di relazioni industriali rispondente alla specificità della figura dirigenziale, di cui le parti sottolineano la valenza strategica quale fattore di accrescimento competitivo nonché di crescita attenta ai valori dell'etica e della responsabilità sociale dell'impresa.

Il 2019 è stato contraddistinto anche da importanti novità nel metodo e nei contenuti degli accordi di rinnovo. Novità che se da un lato confermano una certa continuità con le tradizionali strutture e dinamiche della contrattazione di categoria, per come definite nei principali accordi interconfederali, dall'altro mettono in luce non pochi segnali di erosione della capacità delle parti sociali nazionali di stabilire e far rispettare regole comuni, specie di carattere procedurale, applicabili trasversalmente a tutti i settori produttivi. E del resto anche l'accordo interconfederale Confindustria, Cgil, Cisl e Uil del 9 marzo 2018 aveva apportato significative novità contenutistiche e procedurali rispetto alle regole vigenti in altri sistemi confederali, soprattutto, come si dirà, in materia di trattamenti retributivi.

In questo contesto, si consolida un trend di crescente favore verso una più convinta e ordinata affermazione della contrattazione decentrata, dove la sfida della partecipazione al cambiamento può assumere una nuova veste, tramutandosi in opportunità feconde. Tutti i CCNL rinnovati nel 2019 che intervengono sull'articolazione degli assetti contrattuali confermano la principale tecnica di coordinamento tra i diversi livelli di contrattazione, che vede il contratto di categoria definire, in concorso con le deleghe di legge in favore della contrattazione collettiva, le aree di intervento del contratto di secondo livello, alternativamente aziendale o territoriale (grafico 1). Tutto ciò ferma restando la previsione di clausole di deroga (c.d. disciplina delle intese modificative) che rappresentano, di fatto, l'eccezione a questa regola di coordinamento. Il principio del *ne bis in idem* è praticamente sparito dalla contrattazione di categoria.

**Grafico 1** – Rinnovi contrattuali (2019) contenenti clausole relative all'articolazione degli assetti contrattuali



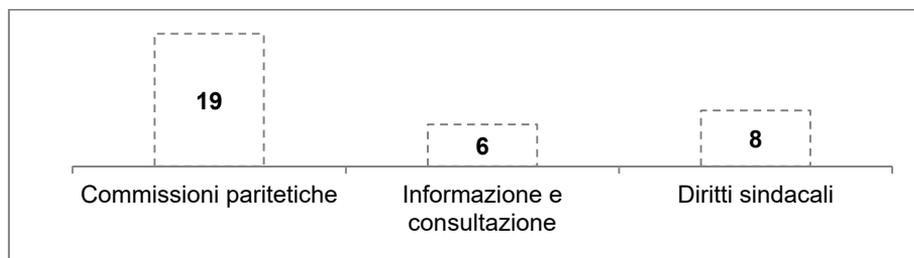
Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

## 2. I sistemi di relazioni industriali davanti ai mega-trend di cambiamento del lavoro

I rinnovi contrattuali del 2019 segnano il sostanziale superamento della contrattazione in tempo di crisi, anche se le narrative adottate negli accordi di rinnovo tendono ancora ad enfatizzare, in diversi casi, problemi di competitività delle aziende del settore. Esemplificativo in tal senso è il CCNL Agenzie di viaggi, nell'ambito del quale le parti prendono atto che i conflitti internazionali ed i frequenti attentati terroristici continuano a provocare significative contrazioni e in alcuni casi battute d'arresto in termini di domanda di servizi per destinazioni turistiche di primaria importanza per il mercato italiano.

Due terzi dei rinnovi contrattuali costituiscono Osservatori e Commissioni bilaterali cui viene affidato il presidio paritetico di tematiche importanti che vanno dall'inclusione sociale alla transizione tecnologica e ambientale. Tramontata l'era della contesa industriale, nella quale il contratto collettivo si affermava quale strumento di composizione del conflitto tra capitale e lavoro, l'attitudine e le infrastrutture partecipative che contraddistinguono la contrattazione collettiva del 2019 cominciano a determinare anche una graduale maturazione dei contenuti contrattuali, nella direzione di accompagnare e indirizzare il cambiamento epocale del sistema socio-economico nel suo complesso, con misure che via via vanno assumendo una proporzionale portata innovativa.

**Grafico 2** – Rinnovi contrattuali (2019) contenenti clausole relative alla disciplina del sistema di relazioni industriali



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

Le risposte ai mega-trend di cambiamento del lavoro passano, generalmente, dalla bilateralità e da un approccio partecipativo alle relazioni industriali. Nel settore elettrico, ad esempio, le parti riconoscono nell'Osservatorio bilaterale di settore la sede per esaminare le tematiche della transizione energetica e i nuovi scenari derivanti dalla decarbonizzazione e per affrontare le politiche di contrasto ai cambiamenti climatici e di riduzione delle emissioni inquinanti, nonché per supportare l'impatto dell'innovazione tecnologica e della digitalizzazione nell'organizzazione del lavoro e nella nascita di nuovi servizi innovativi. Significativa nel rinnovo del CCNL Bancari è l'istituzione di un Comitato nazionale bilaterale e paritetico sull'impatto delle nuove tecnologie/digitalizzazione nell'industria bancaria con funzioni di cabina di regia, fortemente voluto dai sindacati (ne faranno parte gli stessi segretari generali) e accolto dalle imprese con l'obiettivo di elaborare proposte per cogliere le opportunità e mitigare i rischi della rivoluzione tecnologica in atto nel settore.

Più in generale, l'osservazione delle premesse e dei contenuti della contrattazione nazionale restituisce la chiara indicazione di come le parti sociali stiano tentando di far propri modelli di relazioni industriali improntati ai principi della partecipazione. Esemplificative in tal senso sono le previsioni del rinnovo 2019 del CCNL Energia e petrolio, nella parte in cui il contratto nazionale non solo consente di valorizzare, nei diversi ambiti settoriali, i percorsi più adatti per la partecipazione organizzativa, ma definisce anche in termini di opportunità la valorizzazione di forme di partecipazione nei processi di definizione degli indirizzi strategici d'impresa.

### **3. *Segue: i rinnovi CCNL Cemento, laterizi e lapidei: verso un Comitato bilaterale dei materiali da costruzione comune ai tre settori***

I rinnovi dei CCNL Cemento, laterizi e lapidei hanno introdotto innovazioni significative nelle relazioni industriali e contrattuali dei tre settori. In un'ottica di cooperazione e di crescente implementazione dei rispettivi accordi, le parti hanno infatti concordato sull'opportunità di costruire un sistema bilaterale unico di relazioni industriali attraverso la creazione di un gruppo di lavoro sulla bilateralità. Quest'ultimo, a sua volta, dovrà presentare alle parti medesime un progetto riguardante la costituzione di un organismo paritetico denominato Comitato bilaterale dei materiali da costruzione (CBMC), che andrà a sostituire il precedente Comitato paritetico nazionale (CPN).

Le disposizioni contrattuali prevedono che il gruppo di lavoro sulla bilateralità debba essere composto da 6 rappresentanti delle OO.SS. e da 6 rappresentanti delle rispettive associazioni di categoria per ciascun settore. Il progetto dovrà essere elaborato dai tre settori congiuntamente e dovrà contenere indicazioni riguardanti non solo gli aspetti costitutivi e organizzativi del Comitato, ma anche le materie di sua specifica competenza. A titolo esemplificativo, nei rispettivi contratti si fa riferimento a temi differenti e trasversali che spaziano dalla sicurezza sul lavoro al welfare integrativo/generativo, passando per la formazione professionale e gli andamenti occupazionali nel settore fino ad arrivare al monitoraggio dell'evoluzione tecnologica e allo sviluppo sostenibile.

Al momento della costituzione, il CBMC sarà anch'esso composto da 6 rappresentanti delle OO.SS. e da 6 rappresentanti delle associazioni di categoria per ciascun settore produttivo. Il Comitato si riunirà due volte l'anno in via ordinaria e ogniqualvolta lo riterrà necessario su richiesta di una delle due componenti. Al fine di attuare il proprio programma dei lavori, il Comitato potrà avvalersi di dati forniti dalle parti stipulanti o provenienti da istituzioni o enti pubblici o da organismi specializzati, potendo esprimere indirizzi e orientamenti sulle relative materie.

Gli accordi prevedono poi la possibilità che alle riunioni del CBMC partecipino tecnici esterni scelti in via preventiva dalle parti stipulanti sulla base della specifica materia oggetto di interesse. In caso di problematiche relative alla costituzione o al funzionamento del CBMC, le parti po-

tranno intervenire per individuare le possibili soluzioni. Inoltre, le parti potranno esprimere delle valutazioni autonome sulle iniziative di politica legislativa e regolamentare riguardanti il mercato del lavoro.

In conclusione, la costituzione del CBMC rappresenta l'espressione della volontà delle parti stipulanti di dar vita a un meccanismo nuovo in grado di creare un legame tra settori affini ma comunque regolati da CCNL differenti. Si tratta di uno sviluppo significativo che va nella direzione di promuovere un maggior coordinamento delle relazioni industriali e della bilateralità in diversi settori e che, auspicabilmente, potrà essere esteso o replicato in altre categorie se è vero che i confini settoriali della nostra economia, nel prossimo futuro, tenderanno sempre di più a sfumare.

#### 4. Il ruolo della formazione

Partecipazione e responsabilità congiunta sono anche le parole chiave quando nei contratti collettivi si disciplina il bene comune per eccellenza: la formazione (es. CCNL Energia e petrolio; CCNL Elettrici; CCNL Bancari). In questo senso, accanto ai più tradizionali e generici impegni a garantire ai dipendenti un'adeguata offerta formativa, da concordare con le organizzazioni sindacali, emerge la necessità di affidare al singolo lavoratore, in misura via via crescente, la responsabilità di partecipare alle attività di formazione e prendersi direttamente cura del proprio percorso di sviluppo professionale in modo proattivo.

**Grafico 3** – Rinnovi contrattuali (2019) contenenti clausole relative alla disciplina della formazione



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

In diversi casi, i percorsi di formazione sono specificatamente indirizzati a rispondere a determinate sfide settoriali, tra le quali spiccano quelle legate alla digitalizzazione, allo sviluppo di Industria 4.0 e alle crescenti transizioni occupazionali. In alcuni casi, le parti formalizzano un esplicito diritto soggettivo alla formazione, sulla scorta dell'esperienza del CCNL Metalmeccanici 2016 (es. CCNL Elettrici), assegnando contestualmente la relativa attuazione a Comitati settoriali e ai fondi derivanti dagli enti bilaterali deputati allo sviluppo professionale del comparto.

Ulteriori percorsi di innovazione si registrano nella direzione di potenziare la collaborazione con le istituzioni formative e scolastiche anche a livello territoriale. Il CCNL Lapedei PMI, ad esempio, avvia una collaborazione con istituti scolastici per la promozione di percorsi di orientamento e formazione nei territori. In alcuni casi, si prevedono forme di sostegno alle imprese che erogano formazione. Il CCNL Bancari, ad esempio, prevede prestazioni economiche a favore delle aziende che erogano formazione a lavoratori soggetti a mutamenti organizzativi e che svolgono alternanza formativa di qualità. In quest'ultimo rinnovo contrattuale sono stati adottati interessanti ritocchi alla disciplina della formazione del personale e della valutazione dello stesso, nell'ottica di riconoscerne e valorizzarne la funzione "strategica", la "efficacia ed effettività" anche nelle modalità *smart learning*, ovvero di formazione a distanza sulla base di possibili intese aziendali che dovranno tuttavia salvaguardare la volontarietà del ricorso a modalità flessibili. Si conferma che il mancato raggiungimento degli obiettivi quantitativi commerciali da parte del personale non determina una valutazione negativa e non costituisce inadempienza del dovere di collaborazione.

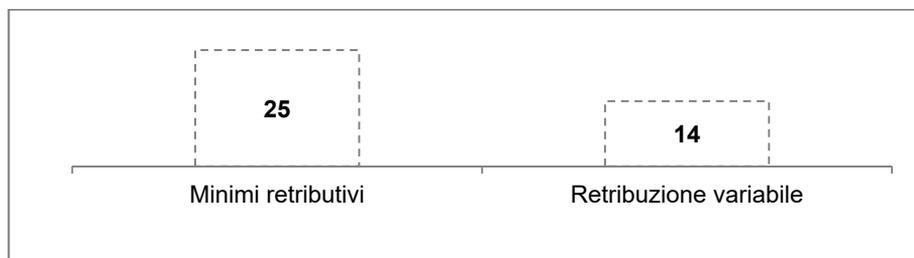
Non decollano invece le previsioni contrattuali relative alla certificazione dei percorsi formativi. Accanto alla sperimentazione avviata nel settore energia e petrolio, il CCNL Attività minerarie prevede che al momento della cessazione del rapporto di lavoro o comunque dietro richiesta del lavoratore l'azienda rilascerà un'attestazione, eventualmente con documentazione opportuna, del percorso formativo erogato durante almeno gli ultimi 5 anni del rapporto di lavoro stesso.

## 5. Politiche salariali

Sul piano della politica salariale, si registra una elevata eterogeneità delle soluzioni tecniche adottate per il rinnovo dei minimi retributivi. Diversi accordi hanno previsto indennità di vacanza contrattuale che si sommano alle tranches di aumento dei minimi tabellari, a loro volta variabili in ragione del periodo di vigenza del rinnovo, dato quest'ultimo indicativo di una tendenza verso una maggiore diversificazione settoriale delle regole contrattuali. Se negli ultimi anni infatti la durata triennale degli accordi seguiva nella quasi totalità dei casi l'indicazione programmatica degli accordi interconfederali sottoscritti dal 2009 in avanti, con i rinnovi del biennio 2017-2018 si osserva una oscillazione del dato diversificata su base settoriale. Prassi, quest'ultima, avallata dall'accordo interconfederale Confindustria, Cgil, Cisl e Uil del 9 marzo 2018.

Tra le principali novità introdotte dal predetto accordo interconfederale, la disciplina del c.d. trattamento economico minimo (TEM) ha trovato piena attuazione in alcuni rinnovi contrattuali (pochi invero), tra cui nel CCNL Attività minerarie e nel CCNL Elettrici. In questi casi, ai fini dell'aggiustamento dei livelli retributivi al tasso di inflazione non è considerato più il valore retributivo medio o il c.d. valore punto dell'accordo interconfederale del 2009, ma i soli, veri e propri, minimi tabellari, con esclusione quindi di ogni ulteriore voce economica prevista dal CCNL. Il rinnovo del CCNL Elettrici, in particolare, ha previsto un sistema di adeguamento dei TEM allo scostamento dell'inflazione nel periodo di vigenza del CCNL, da valutare alla prima data utile in cui saranno ufficializzati i dati consuntivi dell'IPCA. Il CCNL Energia e petrolio ha adottato invece il sistema *ex ante*, che prevede la verifica degli scostamenti inflattivi dell'IPCA rispetto ai valori programmati, prevedendo un meccanismo di allineamento del TEM attraverso il nuovo istituto dell'EDR, che assume il ruolo di ammortizzatore di tali scostamenti. Nel settore minerario, le somme definite per l'aumento dei minimi non saranno suscettibili di alcuna modifica economica relativa alla verifica dell'inflazione nel triennio.

**Grafico 4** – Rinnovi contrattuali (2019) contenenti clausole relative alla disciplina della retribuzione



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

Allo scopo di favorire la diffusione di modelli retributivi coerenti con la figura del dirigente, nel CCNL Confindustria-Federmanager è stato aggiunto un quarto modello di *management by objectives* (MBO) che potrà essere attuato dalle aziende che non hanno in essere piani incentivanti. Tale modello divide l’incentivo in due parti: una prima parte di MBO è valutata su base annuale (sistema di incentivazione “a breve termine”) ed è finalizzata a valorizzare i risultati conseguiti nel medesimo periodo di riferimento; una seconda parte di MBO di medio/lungo termine (c.d. *long term incentive*), per esempio un triennio, è caratterizzata da percentuali di maturazione differenziate nel periodo di differimento. Da un punto di vista operativo, il 50% del MBO sarà erogato al raggiungimento del risultato annuale mentre il restante sarà corrisposto in via differita, subordinatamente al raggiungimento degli obiettivi di medio/lungo termine.

Diversi rinnovi contrattuali nel periodo di riferimento hanno previsto il superamento di istituti come gli scatti di anzianità per i nuovi assunti. Generalmente, queste risorse sono destinate al finanziamento dei fondi di assistenza sanitaria o di previdenza complementare. Nel CCNL per i dirigenti industriali, in via transitoria, l’istituto degli scatti biennali è rimasto in vita soltanto per i dirigenti in servizio alla data del 24 novembre 2004 e per un massimo di 10 scatti, pertanto continuerà ad essere corrisposto un importo mensile lordo in cifra fissa di 129,11 euro al compimento di ciascun biennio di anzianità di servizio con la qualifica e con effetto dal 1° giorno del mese successivo al biennio stesso. Gli importi spettanti a titolo di aumenti di anzianità ai sensi di tale disciplina transito-

ria possono essere assorbiti da aumenti economici strutturali riconosciuti al dirigente in sede aziendale a partire dal 1° gennaio 2017.

Di significativo impatto positivo sui costi del personale è la proroga della clausola (già presente nei precedenti contratti, ma che mantiene il carattere transitorio) nel CCNL Bancari secondo la quale il trattamento di fine rapporto si calcola unicamente sulle voci stipendio e scatti di anzianità. D'altro canto, i sindacati hanno molto insistito per azzerare il gap esistente fra i neo-assunti con livello retributivo di inserimento professionale e i destinatari del trattamento economico pieno previsto dal CCNL. La misura, inserita un paio di contratti fa allo scopo di favorire le assunzioni e già ridotta nel contratto del 2015, è stata considerata dalle organizzazioni dei lavoratori particolarmente iniqua. Come già deciso in occasione del predetto contratto del 2015, all'annullamento di tale differenza provvederà il FOC (Fondo per il sostegno all'occupazione) tramite un importo denominato appunto "integrazione ex FOC". In materia economica, una ulteriore modifica sostanziale è costituita dall'unificazione in un unico livello retributivo della prima e della seconda area professionale, tramite un innalzamento in favore degli appartenenti alla prima.

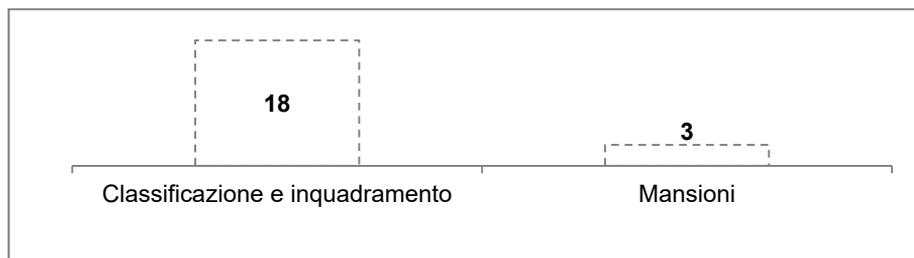
## **6. Classificazione, inquadramento e organizzazione del lavoro**

Speculari alla questione salariale, si segnalano numerosi interventi modificativi sui sistemi di classificazione e inquadramento del personale. La materia è toccata in due terzi degli accordi di rinnovo sottoscritti nel 2019. Da evidenziare, in particolare, i tentativi avviati in alcuni settori produttivi di ridefinire, adattare e talvolta ampliare la copertura merceologica del contratto collettivo, in risposta a cambiamenti strutturali nei contenuti del business (es. CCNL Attività minerarie, CCNL Energia e petrolio, CCNL Elettrici, CCNL Bancari, CCNL Trasporto aereo), con conseguenti aggiustamenti dei sistemi di classificazione e inquadramento del personale.

Nel settore del trasporto aereo, ad esempio, è stata aggiunta una specifica sezione per le attività di c.d. *handling*, relative a tutti gli addetti delle aziende che si occupano di servizi di carico e scarico bagagli, trasporto passeggeri, check-in, mentre nel CCNL Attività minerarie è stato esteso il

campo di applicazione contrattuale alle attività di bonifica e recupero dei siti minerari dismessi. Nel settore del credito, sono state esplicitamente attratte nell'area contrattuale le attività di gestione dei crediti "deteriorati" e dei crediti c.d. *unlikely to pay*, cioè quei crediti che, secondo le banche, difficilmente verranno rimborsati, ad esempio perché associati a posizioni debitorie di soggetti che hanno difficoltà a rimborsare un prestito. La questione, in vigenza del contratto del 2015, aveva destato l'attenzione dei sindacati allo scopo di evitare soluzioni che comportassero l'uscita di dette attività e del relativo personale dal perimetro di applicazione del contratto di bancari.

**Grafico 5** – Rinnovi contrattuali (2019) contenenti clausole relative alla disciplina del sistema di classificazione e inquadramento del personale



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

Di fianco alla istituzione di Commissioni per la modifica delle modalità di inquadramento professionale (es. CCNL Laterizi), interventi strutturali di riforma dei sistemi di classificazione, varati in funzione di assegnare piena cittadinanza alla professionalità nella definizione del contenuto del lavoro e, almeno in parte, del relativo corrispettivo economico, sono stati promossi in alcuni tra i settori produttivi a più elevata intensità di competenze professionali e capitale tecnologico, al fine di rafforzare il rapporto tra inquadramento del personale ed organizzazione del lavoro. Il riferimento è, in particolare, al CCNL Energia e petrolio. Questo rinnovo incide profondamente sull'inquadramento separando nettamente il sistema classificatorio da quello della valutazione delle performance individuali e rivoluziona entrambi. Il sistema classificatorio è composto da 6 livelli e suddiviso in aree di business e relativi comparti. Per ogni comparto si individuano ruoli professionali campioni, a titolo esemplificativo

e non esaustivo, tenendo conto anche delle nuove figure professionali derivanti dall'innovazione nei processi e nelle tecnologie. Ma è il nuovo sistema di valutazione dell'apporto professionale, evoluzione del precedente sistema c.d. CREA, che rappresenta un autentico salto paradigmatico nel panorama contrattuale italiano. Le parti hanno condiviso il nuovo sistema di valutazione delle performance individuali che misura le reali prestazioni dei lavoratori sulla base di quattro meta-fattori valutativi comuni a tutti i livelli di inquadramento, quali: l'orientamento al risultato, la flessibilità, la proattività, la valorizzazione delle risorse. Il nuovo sistema, inoltre, lega l'elemento salariale dinamico della contrattazione nazionale alla capacità di interpretare il ruolo professionale incentivando la produttività individuale.

In diversi casi, un importante ruolo nella ridefinizione dei sistemi classificatori è affidato alla contrattazione decentrata, seppur a fronte di forme di controllo centralistico. Nel settore del credito, ad esempio, si sottolinea come l'eventuale intervento della contrattazione di secondo livello nell'individuazione di nuove figure professionali e del relativo inquadramento sarà sottoposto al "parere favorevole" del Comitato bilaterale. Questa disposizione – unitamente al depennamento di quella che consentiva all'azienda di proporre ai sindacati intese in tema di inquadramenti in relazione a specifiche esigenze organizzative e/o produttive – conferma la volontà delle parti di realizzare in materia una vera e propria regia nazionale, evitando "derive" aziendali su una materia tanto delicata. A ulteriore conferma di tale disegno, le parti, nel riproporre il "cantiere di lavoro" nazionale in tema di inquadramenti, che già nella precedente tornata avrebbe dovuto mettere mano al sistema di classificazione del personale, hanno precisato che le competenze del predetto sono dettate anche ai fini dell'individuazione di nuove figure professionali conseguenti alle nuove tecnologie.

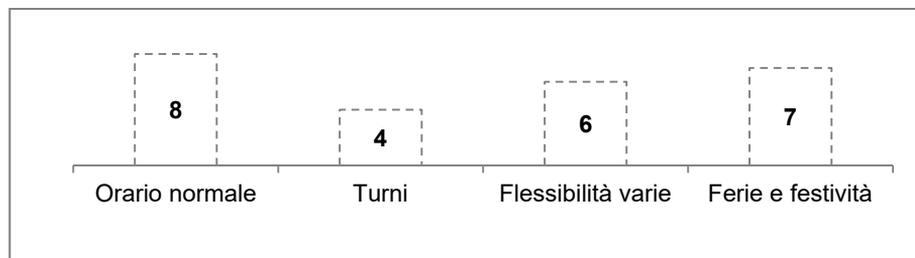
Situazioni analoghe si riscontrano in altri rinnovi contrattuali. In alcuni casi (es. CCNL Attività minerarie), le parti demandano alle nuove Commissioni paritetiche costituite in occasione del rinnovo lo studio e l'adeguamento delle disposizioni contrattuali sull'organizzazione del lavoro con i cambiamenti del settore industriale e con le nuove normative attualmente vigenti in materia di lavoro. Lo stesso CCNL per le attività minerarie prevede che, anche al fine di migliorare la produttività e la qualità delle condizioni di lavoro e di attenuare il grado di parcellizzazione,

potranno essere adottate opportune iniziative, quali: corsi di addestramento e formazione professionale; ricomposizione e arricchimento delle mansioni; rotazione su diversa posizione di lavoro; assetti organizzativi che consentano alle lavoratrici di sviluppare professionalità anche nell'ambito di mansioni tradizionalmente affidate al personale maschile.

## 7. *Segue*: ulteriori profili normativi concernenti l'organizzazione del lavoro

Ulteriori interventi normativi sull'organizzazione del lavoro sono stati negoziati in risposta a specifiche esigenze settoriali. Il rinnovo del CCNL Pesca marina, ad esempio, disciplina l'istituto delle sostituzioni, prevedendo che nel caso di assenza imprevedibile e breve del marinaio che determini il mancato raggiungimento del numero minimo di armamento, questi viene sostituito con altro dipendente, con relativa convenzione d'imbarco. La sostituzione non può superare i 10 giorni, salvo nel caso di congedo matrimoniale. Con accordo di marineria le parti stipulanti compileranno una lista di marinai disponibili, che sarà affissa all'albo dell'autorità marittima. La retribuzione del sostituto è costituita da tanti ratei di minimo monetario garantito equivalenti ai giorni di imbarco, maggiorata del 25%.

**Grafico 6** – Rinnovi contrattuali (2019) contenenti clausole relative alla disciplina dell'orario di lavoro



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

In controtendenza rispetto alle precedenti annate, va rilevato, in generale, il dato di una scarsa attenzione nei rinnovi del 2019 alla materia

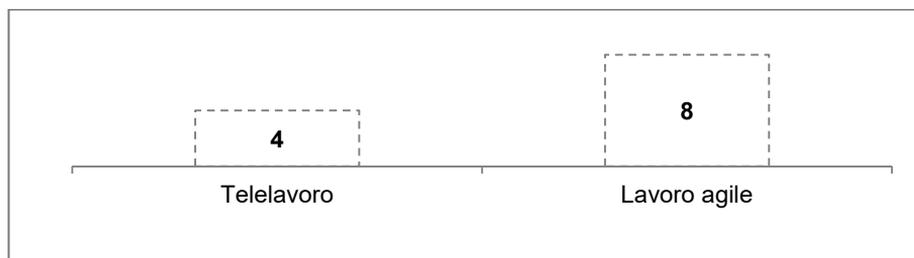
della flessibilità oraria. Diversi gli interventi registrati, invece, sull'istituto del trasferimento. Dopo numerosi tentativi delle imprese risalenti a precedenti rinnovi, con il rinnovo del CCNL Bancari è stata modificata, mitigandone parzialmente la portata, la norma che, salvo casi particolari, impone il consenso del lavoratore al trasferimento: il limite anagrafico è stato innalzato da 47 a 52 anni per i quadri direttivi e da 45 a 50 per le aree professionali, tenendo anche conto dell'innalzamento dei requisiti pensionistici, ancora peraltro piuttosto distanti. Nel CCNL Dirigenti, invece, salvo diverso accordo tra le parti, il trasferimento non può essere disposto nei confronti del dirigente che abbia compiuto il 55° anno di età. Per i dirigenti con figli minori, il trasferimento non può essere disposto nei confronti di chi abbia compiuto il 50° anno.

Le ulteriori previsioni a contenuto normativo riguardano prevalentemente la disciplina delle tipologie contrattuali non standard (*infra*, § 8).

## **8. Il (difficile) rapporto tra legge e contrattazione collettiva**

Nell'ultimo biennio le parti sociali si sono dovute misurare con uno spiccato interventismo del legislatore in materia di politiche sul lavoro. Esponenziali di tale sforzo di adeguamento sono le previsioni riguardanti, da un lato, l'adattamento alle novità legislative in materia di c.d. flessibilità in ingresso e in uscita e, dall'altro, il riequilibrio degli assetti negoziali complessivi alla luce del mutato quadro normativo. Se da un lato la legge n. 81/2017 non ha generato particolari problematiche applicative, se non con riferimento all'adattamento delle previsioni contrattuali in materia di telelavoro alla nuova disciplina sul lavoro agile, o viceversa alla definizione di una netta ripartizione normativa tra le due fattispecie nel contratto collettivo, o ancora in termini di mero rinvio alle previsioni legislative, maggiori problemi adattivi si sono registrati con riferimento alla disciplina del contratto a termine e della somministrazione.

**Grafico 7** – Rinnovi contrattuali (2019) contenenti clausole relative alla disciplina del telelavoro e del lavoro agile



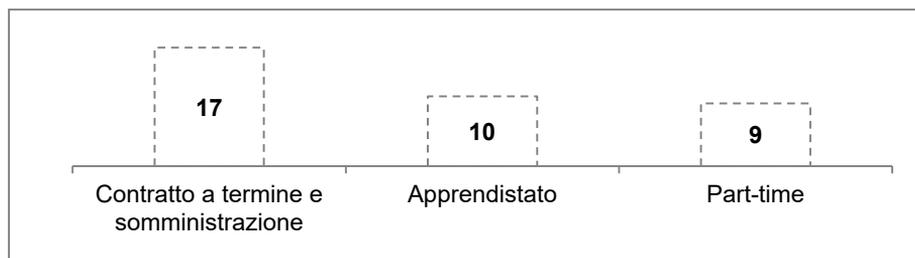
Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

Decreto nel segno della disintermediazione, il decreto-legge n. 87/2018, convertito con modificazioni dalla legge n. 96/2018 (c.d. decreto dignità), non è stato neutrale in quanto a ricadute sulla prassi delle relazioni industriali. E, del resto, nessun intervento normativo su materie oggetto di regolazione sindacale concorrente può esserlo, specie se non concordato, nella fase di gestazione, con tutte le parti sociali nell'ambito di quei processi di concertazione e dialogo sociale di cui il *Jobs Act* ha segnato il definitivo tramonto. Sullo sfondo di ogni progetto di riforma del mercato del lavoro, ci sono i contratti collettivi nazionali e aziendali, la cui efficacia è destinata ad essere messa in discussione da norme di legge non del tutto allineate alle previsioni contrattuali in forza, attraverso una disciplina difforme degli istituti regolati in concorso, o tramite la rimozione delle clausole di delega per mezzo delle quali il legislatore devolve alle parti sociali quote di potere pubblico, riconoscendo loro funzioni normative altrimenti precluse.

I problemi di carattere transitorio sono stati superati, nei rinnovi contrattuali intervenuti successivamente al decreto dignità, con interventi di sostanziale adeguamento delle previsioni in materia di contratto a termine e somministrazione al nuovo regime normativo previsto dal novellato articolo 19 del decreto legislativo n. 81/2015. Non sono mancati, tuttavia, esempi di sperimentazione in taluni rinnovi contrattuali. Emblematico è stato il caso del rinnovo del CCNL Cemento, sottoscritto il 29 maggio 2019, per la parte in cui ha disciplinato causali aggiuntive, alternative e in larga parte incompatibili con quelle stabilite dal decreto dignità per l'assunzione di lavoratori a tempo determinato.

Per quanto concerne la disciplina del contratto di apprendistato, si registrano in prevalenza interventi di aggiustamento delle previgenti regolazioni di settore sull'apprendistato professionalizzante (es. il CCNL Bancari ha previsto la riduzione a 18 mesi per la parificazione di inquadramento degli apprendisti). Non mancano casi di sostanziale riscrittura della normativa contrattuale in materia, in esecuzione delle disposizioni di legge consolidate nel decreto legislativo n. 81/2015 (es. CCNL Cemento, CCNL Energia e petrolio, CCNL Laterizi, CCNL Trasporto aereo). Da evidenziare, nel rinnovo del CCNL Trasporto aereo, la clausola in forza della quale, in considerazione dei requisiti di legge necessari per l'acquisizione delle abilitazioni professionali, le parti escludono il ricorso all'apprendistato professionalizzante per il personale navigante.

**Grafico 8** – Rinnovi contrattuali (2019) contenenti clausole relative alla disciplina delle tipologie contrattuali



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

Tra gli ulteriori interventi in materia di tipologie contrattuali, si segnalano quelli operati nei seguenti accordi di rinnovo:

- CCNL Energia e petrolio: le parti hanno aggiornato la normativa sui contratti di lavoro a termine e somministrazione a termine adeguandosi ai limiti di legge e introducendo le attività stagionali in grado di derogare al limite di durata temporale dei 24 mesi, alla successione dei contratti e al c.d. *stop & go*; mentre per l'apprendistato professionalizzante, il sistema retributivo passa dal doppio sottoinquadramento alla percentualizzazione e il CCNL si dota del modello standard per il piano formativo individuale;
- CCNL Lapidai: è stata confermata la percentuale del 25% complessiva per il tempo determinato ed il tempo determinato in somministra-

zione (inferiore ai limiti di legge), mentre in materia di part-time è stata riconosciuta la possibilità alle donne che rientrano dalla maternità e ai lavoratori che richiedono congedi per gravi motivi familiari di accedere al lavoro a tempo parziale reversibile per un anno;

- CCNL Laterizi: l'intesa favorisce l'occupazione diretta e stabile, individuando un'unica percentuale per il ricorso ai tempi determinati e per il lavoro in somministrazione, a termine o indeterminato, del 20% (inferiore ai limiti di legge) con possibilità di aumentarla al 35% se la somministrazione viene tenuta sotto al 10%. Anche in questo caso, è stata riconosciuta la possibilità alle donne che rientrano dalla maternità, e ai lavoratori che richiedono congedi per gravi motivi familiari, di accedere al lavoro part-time reversibile per un anno (n. 3 lavoratori in aziende sotto i 100 dipendenti; il 4% della forza lavoro a tempo pieno nelle aziende sopra i 100). L'intesa prevede poi la possibilità di estendere la durata massima del contratto a termine, fissata dalla legge in 24 mesi, a condizione che siano stati trasformati a tempo indeterminato il 50% dei lavoratori assunti a tempo determinato negli ultimi 36 mesi nell'unità produttiva interessata;
- CCNL Trasporto aereo: il limite di assunzione con contratto a termine è fissato al 20% medio annuo dell'organico a tempo indeterminato in forza al 1° gennaio dell'anno di assunzione. Il limite complessivo di assunzione (contratto a termine e di somministrazione a termine) è del 30% degli assunti a tempo indeterminato in forza al 1° gennaio dell'anno di assunzione. Sono in ogni caso esclusi dai limiti gli assunti a termine: nella fase di avvio di nuove attività/servizi/rotte, riferita ad un periodo massimo di 18 mesi (incrementabile con accordo aziendale); gli assunti nei picchi di intensificazione di attività stagionale. La stagionalità è disciplinata dalle parti specifiche. La somministrazione di lavoro a tempo determinato è ammessa ai sensi degli articoli 30 e ss. del decreto legislativo n. 81/2015. Il contratto non è attivabile per il personale navigante. In materia di part-time, è ammesso lo svolgimento di lavoro supplementare fino a concorrenza del limite settimanale, mensile e annuo del normale orario di lavoro, nelle ipotesi di part-time a tempo indeterminato ed a tempo determinato ai sensi di legge. Sono confermate le ipotesi in cui è ammesso il lavoro supplementare, così come è confermato che il trattamento economico per il supplementare e per lo straordinario è contenuto nelle parti

specifiche. Sono attivabili, per iscritto, clausole elastiche relative alla variazione della collocazione temporale o alla variazione in aumento della prestazione;

- CCNL Trasporto a fune: il diritto di precedenza nelle assunzioni a tempo indeterminato per mansioni già espletate, in caso di esecuzione di uno o più contratti a termine presso la stessa azienda per un periodo superiore a 6 mesi, spetta anche ai lavoratori stagionali;
- CCNL Pesca marina: i lavoratori arruolati con contratto a tempo determinato o per singole campagne di pesca che sbarchino per fine contratto (ad eccezione degli imbarchi per sostituzione) hanno diritto di precedenza in caso di nuove assunzioni a tempo indeterminato, determinato o per singole campagne di pesca effettuate entro 12 mesi dalla cessazione del rapporto, riferibili alle stesse mansioni. Il marinaio sbarcato per malattia o infortunio vanta prelazione nella riassunzione, dietro presentazione di domanda di riassunzione. La prelazione viene esercitata nel caso in cui l'armatore nel termine di 120 giorni dalla riacquisita abilità del marinaio debba procedere all'imbarco di un lavoratore con gli stessi requisiti professionali del marinaio sbarcato. Il marinaio che peraltro si imbarca con altri armatori decade dal diritto di prelazione.

Si segnalano, infine, diversi interventi contrattuali volti a promuovere iniziative per le donne vittime della violenza di genere, con misure che tendenzialmente ampliano le possibilità previste dall'articolo 24 del decreto legislativo n. 80/2015 (*infra*, § 9).

## 9. *Segue: gli accordi sulla stagionalità*

In numerosi settori produttivi, inoltre, le parti hanno definito le attività stagionali ai sensi dell'articolo 21, comma 2, del decreto legislativo n. 81/2015: CCNL Cemento; CCNL Cooperative sociali; CCNL Pubblici esercizi, ristorazione collettiva e turismo; CCNL Terziario, distribuzione e servizi; CCNL Trasporto a fune; CCNL Trasporto aereo; CCNL Lapidari (PMI); CCNL Energia e petrolio. Ad incentivare l'individuazione della stagionalità a livello contrattuale sono state, come noto, le "deroghe" all'utilizzo dei contratti a termine disposte con il decreto n. 81/2015. Il

decreto riconosce ai contratti per attività stagionali di andare in deroga ad alcuni limiti introdotti dal legislatore all'utilizzo del contratto a termine, inaspriti successivamente dal decreto dignità. La prima eccezione la stabilisce l'articolo 19 secondo cui la durata massima dei rapporti di lavoro tra azienda e lavoratore è pari a 24 mesi. I contratti per attività stagionali infatti non concorrono alla determinazione del limite di durata massima. I contratti stagionali sono poi esonerati dall'apposizione delle causali obbligatorie dopo i 12 mesi di rapporto di lavoro (articolo 21, comma 01, decreto legislativo n. 81/2015), pertanto possono essere prorogati o rinnovati anche in assenza delle seguenti condizioni giustificatrici: esigenze temporanee e oggettive, estranee all'ordinaria attività, ovvero esigenze di sostituzione di altri lavoratori; esigenze connesse a incrementi temporanei, significativi e non programmabili, dell'attività ordinaria. Inoltre, non vige l'obbligo di intervallo minimo che deve intercorrere tra due contratti, c.d. *stop & go*, pari a 10 giorni per contratti non superiori a 6 mesi, 20 giorni per contratti superiori alla durata di 6 mesi (articolo 21, comma 2, decreto legislativo n. 81/2015). Infine, i contratti per attività stagionali vengono esclusi dal computo del limite massimo di contratti a tempo determinato, pari al 20% per legge ovvero quanto previsto dal contratto collettivo, rispetto ai contratti a tempo indeterminato (articolo 23, comma 2, decreto legislativo n. 81/2015).

Tra gli elementi innovativi è opportuno evidenziare la stagionalità definita nel CCNL Trasporto aereo dove le parti individuano un periodo massimo di mesi nell'arco dell'anno su cui far ricadere le attività stagionali. Altro accordo con aspetti innovativi è il CCNL Trasporto a fune, secondo cui le parti convengono che tutte le attività ricadenti nel campo di applicazione del contratto sono stagionali, confermando che non è una peculiarità dell'azienda essere soggetta ad attività stagionali ma è tutto il mercato, in cui esse operano, ad avere questa caratteristica. Nel CCNL Energia e petrolio, invece, sono considerate attività stagionali: aviorifornimento; attività GPL (in particolare ricezione e scarica del prodotto, movimentazione e stoccaggio dello stesso, imbottigliamento bombole, carica di ferrocisterne e autobotti, nonché tutti i processi di supporto collegati; altre da individuare nel settore concordate a livello aziendale); operazioni di banchina dedicate alle cariche delle bettoline per bunkeraggio navi. Infine, il CCNL del terziario siglato da Confcommercio, che ha demandato alle organizzazioni territoriali il compito di disci-

plinare la stagionalità, ha stimolato la contrattazione dell'istituto sul secondo livello. Sulla scorta di tale previsione, nel corso del 2019 sono stati sottoscritti – da Bergamo a Roma, da Lecco a Rieti, da Genova a Venezia, da Perugia a Ferrara, da Nuoro a Foggia, da Udine a Taranto – circa 50 accordi territoriali sulla stagionalità da parte delle associazioni di categoria del commercio e del turismo. Non mancano casi di accordi regionali come quello sottoscritto in Umbria.

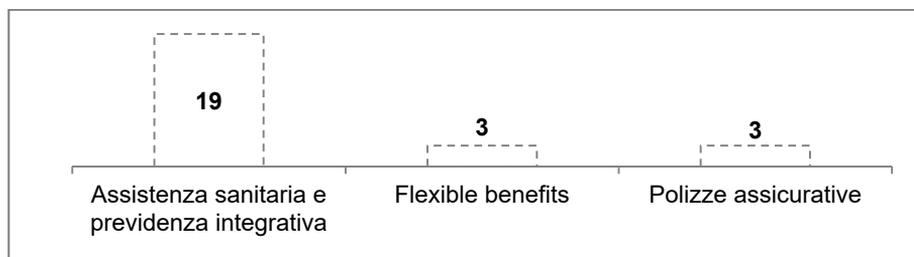
In generale, i contenuti di questi accordi sono sostanzialmente analoghi: i contratti a termine possono essere rinnovati o prorogati con lo stesso lavoratore anche in assenza delle causali introdotte con il c.d. decreto dignità; sono esenti dal limite della durata di 24 mesi complessivi previsto per i normali contratti a tempo determinato, senza obbligo di trasformazione in caso di superamento del limite; non sono computati nella soglia di utilizzo individuata dalla contrattazione collettiva e dalla legge; possono essere rinnovati senza dover rispettare il periodo di interruzione di 10 o 20 giorni individuato dalla legge a seconda del fatto che il contratto scaduto abbia avuto una durata rispettivamente inferiore o superiore a 6 mesi. In alcuni casi, come ad esempio a Milano, le parti firmatarie vincolano la fruizione dell'accordo restringendo la possibilità di utilizzo di altre tipologie contrattuali, come il contratto intermittente o i contratti in somministrazione in contemporanea con le assunzioni a termine "stagionali" derivanti dall'accordo in commento. Frequenti sono poi le clausole che vincolano la operatività dell'accordo al corretto versamento da parte dell'azienda dei contributi all'ente bilaterale, all'associazione alla confederazione territoriale di competenza, al rispetto integrale del contratto collettivo nazionale.

## 10. Welfare

La contrattazione sulla materia del welfare si è concretizzata su due macro-tipologie di intervento: misure rivolte al benessere della persona (assistenza sanitaria e previdenza integrativa; polizze; *flexible benefits*; buoni pasto e disciplina delle causali per l'anticipo del TFR); misure per la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro (congedi e permessi, retribuiti e non, di varia natura concessi con finalità generiche; banca delle ore, fasce di flessibilità oraria e part-time).

Ulteriormente, si segnala una notevole attenzione delle parti agli aspetti legati ai fondi di assistenza sanitaria e previdenza complementare, gestiti nell'ambito del sistema della bilateralità, rispetto ai quali i CCNL intervengono per costituire nuovi fondi oppure in tema di disciplina, quantificazione e ripartizione delle obbligazioni contributive rispetto a fondi preesistenti. Risultano per contro ancora limitate le previsioni in tema di *flexible benefits*: solo tre CCNL replicano la disciplina di questo istituto sulla scorta del meccanismo previsto dal rinnovo 2016 del CCNL Metalmeccanici (CCNL Gas e acqua; CCNL Trasporto a fune; CCNL Elettrici). Esemplificativo in tal senso è il rinnovo del CCNL Trasporto a fune laddove prevede che, dal 1° gennaio 2020, le aziende destineranno a misure di welfare contrattuale (le cui prestazioni saranno individuate in azienda) la somma di 100 euro all'anno, riproporzionati per i contratti stagionali. Qualora i lavoratori optino per la destinazione della somma al fondo pensione c.d. Priamo, questa sarà incrementata di 10 euro.

**Grafico 9** – Rinnovi contrattuali (2019) contenenti clausole relative alla disciplina del welfare



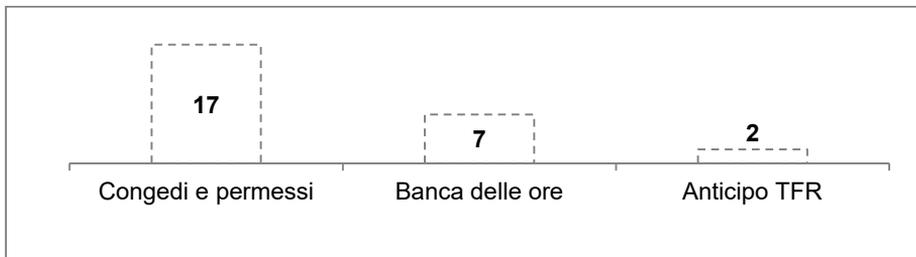
Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

Limitate sono altresì le previsioni riguardanti la costituzione di polizze assicurative in favore dei dipendenti e quelle sulle causali per l'anticipazione del TFR. Sul punto va tuttavia rilevato che queste diverse materie sono spesso demandate alla contrattazione aziendale o comunque sono state oggetto di regolamentazione nell'ambito di precedenti rinnovi contrattuali. Analogo discorso vale, invero, per la disciplina dei buoni pasto.

D'altro canto, per quanto riguarda l'ambito dei permessi e congedi per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, l'analisi consegna il dato

di un'ampia ed eterogenea gamma di motivazioni che giustificano assenze dal lavoro, siano esse retribuite e non, le quali vanno dalla frequenza di corsi scolastici o percorsi formativi di un certo tipo, ad assenze per decesso di congiunti, oppure per malattie dei figli, per nascita, o ancora per assistenza di conviventi o familiari con situazioni di salute particolarmente gravi.

**Grafico 10** – Rinnovi contrattuali (2019) contenenti clausole relative alla disciplina del welfare (ulteriori istituti)



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

Piuttosto diffuse risultano essere soluzioni di flessibilità oraria come la banca del tempo o delle ore, a seconda della denominazione scelta dai vari accordi, che permette ai lavoratori di accantonare le ore aggiuntive di lavoro per poi goderne per diverse finalità. Cogliendo l'esperienza già maturata presso diversi gruppi del settore, il rinnovo 2019 del CCNL Bancari ha regolato la “banca del tempo”, ai sensi dell'articolo 24 del decreto legislativo n. 151/2015, nell'ottica di agevolare la conciliazione fra tempi di vita e lavoro e la solidarietà sociale. La banca del tempo costituisce un bacino annuale di ore di assenza retribuita a favore di lavoratori e lavoratrici che, per far fronte a gravi e accertate situazioni personali o familiari, abbiano necessità di un'ulteriore dotazione di permessi. La banca è alimentata tramite il versamento volontario da parte del personale di giornate di ferie dell'anno di competenza eccedenti i minimi di legge, di permessi per ex festività e banca delle ore e di eventuali ulteriori dotazioni aziendali.

In materia di tutela della maternità e della paternità, in particolare, si segnala un cospicuo numero di accordi che disciplina la possibilità di fruizione del congedo parentale in modalità oraria (es. CCNL Elettrici).

Sulla scorta di simili esperienze maturate in altri settori (es. CCNL Alimentari), in alcuni accordi di rinnovo (es. CCNL Cemento) si ritrova disciplinata la possibilità per il lavoratore di concordare differenti modalità di espletamento della prestazione lavorativa in luogo della fruizione di determinate tipologie di permessi per assistenza ai familiari in caso di grave infermità.

Tra gli ulteriori interventi in materia di welfare e diritti sociali, si segnalano quelli operati nei seguenti rinnovi contrattuali:

- CCNL Elettrici: l'intesa prevede la possibilità dell'utilizzo a ore per i congedi parentali; l'estensione dei permessi non retribuiti per malattia dei figli e per la tutela volontaria dei minori stranieri non accompagnati; la definizione di una normativa contrattuale estensiva per il diritto allo studio per tutte le fasi della formazione scolastica attraverso il riconoscimento di permessi retribuiti; l'adozione, a livello di ogni singola azienda, di misure concordate per migliorare il sostegno della genitorialità, la flessibilità dell'orario e l'introduzione delle ferie solidali. Importante in quest'accordo è il rafforzamento normativo della tutela delle donne vittime di violenza di genere, avuto sia in ambito lavorativo che in quello privato, attraverso l'attivazione di misure come l'ampliamento del periodo massimo di congedo, l'attribuzione di ferie solidali, l'anticipo di TFR e dei fondi integrativi fino al riconoscimento di orari flessibili, part-time e telelavoro;
- CCNL Energia e petrolio: per il welfare contrattuale si è convenuto, in questa tornata contrattuale, di privilegiare la contribuzione per il fondo di previdenza complementare. Le parti hanno convenuto anche di privilegiare coloro che ricadono nel sistema contributivo puro prevedendo un'aliquota percentuale *ad hoc* più favorevole rispetto a coloro che sono soggetti al sistema retributivo/misto. Da sottolineare anche il nuovo articolo dedicato alle molestie e violenze sui luoghi di lavoro finalizzato a sensibilizzare tutti i soggetti alla diffusa e grave tematica sociale;
- CCNL Cemento: viene introdotto un incentivo alla divisione del lavoro di cura dei figli, con l'aumento fino al 70% dell'indennità prevista per l'astensione facoltativa per i lavoratori padri. Ci sono maggiori tutele alle donne che hanno subito violenza e sono state inserite in percorsi di sostegno. Infine, è prevista l'estensione del congedo matrimoniale alle unioni civili;

- CCNL Cooperative sociali: anche questo rinnovo si qualifica altresì per l’inserimento di alcune tutele ulteriori come il congedo per le donne lavoratrici vittime di violenza e di genere e per il rafforzamento della garanzia della conservazione del posto di lavoro ai dipendenti nei casi di gravi patologie oncologiche, cronico-degenerative ingravescenti;
- CCNL Lapidei: viene definita la necessità che il welfare contrattuale sia concordato preventivamente dalle parti e che sia di supporto alle esigenze reali delle persone. È prevista l’aspettativa retribuita di 3 mesi per le donne vittime di violenza che decidano di accedere a programmi di recupero ai sensi dell’articolo 24 del decreto legislativo n. 81/2015. Il periodo necessario al completamento del percorso terapeutico non viene computato ai fini del periodo di comporta;
- CCNL Bancari: le parti riconoscono la valenza sociale del part-time, agevolandone l’utilizzo per i lavoratori con figli conviventi portatori di handicap e prevedendo la priorità riconosciuta a chi debba accudire familiari affetti da patologie oncologiche o cronico-degenerative. Sono implementati i congedi di paternità e i permessi riconosciuti per motivi personali o familiari in situazioni particolari come l’assistenza ai figli in condizioni di disagio (ad esempio bullismo, tossicodipendenza, anoressia o bulimia) o affetti da patologie legate all’apprendimento. Sono previste flessibilità di orario per i lavoratori affetti da malattie oncologiche o degenerative o che si sottopongono a terapie salvavita, prevedendo al contempo l’aumento da 12 a 24 mesi dell’aspettativa post periodo comporta in analoghe situazioni; l’inclusione delle persone diversamente abili anche attraverso interventi a favore di una organizzazione aziendale *disability friendly*; la costituzione a livello nazionale della Commissione Politiche per l’inclusione;
- CCNL Dirigenti (industria): introduce un nuovo articolo ai sensi del quale, per i congedi di maternità e paternità, il datore di lavoro è tenuto ad anticipare la prestazione economica dovuta dall’Istituto previdenziale e provvede all’integrazione della stessa in modo da corrispondere l’intera retribuzione al dirigente. Invece, per il congedo parentale, i riposi giornalieri e i congedi per la malattia del figlio, il datore di lavoro è tenuto ad anticipare le prestazioni economiche dovute dall’Istituto previdenziale.

## 11. Salute, sicurezza e ambiente

In linea con quanto previsto nelle precedenti annate, il tema della tutela della salute e sicurezza sul lavoro continua ad essere centrale nei rinnovi contrattuali, sebbene le misure negoziate non vadano oltre interventi di manutenzione delle previsioni esistenti. La formazione si conferma essenziale per il raggiungimento dell'obiettivo "zero infortuni", mentre gran parte degli accordi ha ampliato i diritti spettanti al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS o RLSSA). Da segnalare, in positivo, la tendenza della contrattazione collettiva a promuovere percorsi di partecipazione trilaterali, nell'ambito dei quali le parti sociali sviluppano programmi di collaborazione con le istituzioni pubbliche preposte al presidio della salute dei lavoratori.

In questa direzione si colloca il rinnovo nel settore energia e petrolio, in cui, ad esempio, è consolidato un rapporto di collaborazione trilaterale Inail-parti sociali, finalizzato a sperimentare le prassi che contribuiscono a diffondere e consolidare la cultura della sicurezza. Tale collaborazione ha portato alla introduzione, nel settore, di un piano di interventi sulla prevenzione basato sul principio del miglioramento continuo che si estende alla sicurezza dei lavoratori degli appalti e dei servizi. Da tale esperienza di collaborazione trilaterale sono scaturiti anche numerosi interventi formativi in favore dei RLSA e dei RSPP. Analogamente, il CCNL Lapedei industria prevede la costituzione di una Commissione con l'obiettivo di migliorare norme, protocolli operativi e formazione in materia di salute e sicurezza, e che collabori in stretto contatto con il Comitato paritetico nazionale lapideo, l'Inail e le Asl. Prima dell'inizio dell'attività lavorativa sarà inoltre obbligatorio seguire un corso di formazione di 16 ore, mentre per i neo-assunti sono previste 4 ore ulteriori in aggiunta a quanto previsto dall'accordo Stato-Regioni.

Ampliando lo sguardo ad altri settori produttivi, il tema della tutela della salute e sicurezza sul lavoro continua ad essere declinato nella contrattazione nazionale in modo piuttosto tradizionale, con previsioni tralattizie che di rinnovo in rinnovo richiamano impegni generici, clausole di stile e clausole di rendicontazione che nulla aggiungono alla declinazione legislativa dell'obbligo di sicurezza.

**Grafico 11** – Rinnovi contrattuali (2019) contenenti clausole in materia di salute, sicurezza e ambiente



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

Alcuni accordi abbracciano anche il tema dello sviluppo sostenibile e del rispetto dell'ambiente, attraverso il riconoscimento di specifiche prerogative ai rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza, denominati RLSA, dove la lettera "A" sta ad indicare, appunto, la competenza in materia ambientale (es. CCNL Elettrici; CCNL Energia e petrolio; CCNL Cemento; CCNL Lapedei). L'attribuzione per via contrattuale ai rappresentanti dei lavoratori per la salute, sicurezza e ambiente di specifiche prerogative consultive, informative e formative in materia di politiche e investimenti ambientali, conversione sostenibile degli ambienti di lavoro, dei prodotti e dei processi produttivi, di rapporti con territorio, cittadinanza e autonomie locali, si presenta come uno sviluppo promettente nella direzione di promuovere convergenza tra interesse collettivo e interesse generale alla tutela dell'ambiente. Altrettanto promettente è il fatto che simili organismi non vivano di luce propria. Interagiscono e coordinano le proprie azioni con le altre istituzioni del sistema di relazioni industriali: orizzontalmente, con le RSU, e verticalmente, in relazione alle attività svolte dai Comitati bilaterali di settore che oramai spaziano da generici impegni consultivi in materia di sviluppo sostenibile, tutela ambientale e relazioni con il territorio, ad aspetti più concreti legati alle emissioni degli impianti e alle relative conseguenze sociali, all'utilizzo di combustibili e materiali non convenzionali nel ciclo produttivo, al risparmio energetico con riguardo alla stima degli effetti indotti sulla occupazione.

## 12. *Segue*: lo sviluppo sostenibile nel rinnovo del CCNL Cemento

Ha fatto discutere il rinnovo del CCNL Cemento per la parte in cui ha disciplinato causali aggiuntive, alternative e in larga parte incompatibili con quelle stabilite dal c.d. decreto dignità per l'assunzione di lavoratori a tempo determinato (*supra*, § 8). La questione, d'indubbia rilevanza sul piano tecnico e politico-sindacale, ha però adombrato una serie di ulteriori significative novità che il rinnovo contrattuale ha portato nel sistema italiano di relazioni industriali. Tra le tante, vorrei sottolineare la particolare attenzione che le parti sociali hanno riposto sul tema dello sviluppo sostenibile del settore, a partire dalla costituzione di un Comitato bilaterale dei materiali da costruzione dotato di competenze cruciali per gestire in maniera partecipata la giusta transizione di una industria estrattiva ed energivora come quella del cemento, verso il paradigma della sostenibilità.

Le competenze dell'organismo bilaterale spaziano dalle aree di attività riguardanti, genericamente, «lo sviluppo sostenibile, la tutela ambientale e le relazioni con il territorio nel quale gravitano le attività industriali interessate», ad aspetti più tecnici legati alle «dismissioni degli impianti e alle relative conseguenze sui territori» e all'utilizzo dei «combustibili non convenzionali e il risparmio energetico con riguardo alla stima degli effetti indotti sull'occupazione». Coerentemente, nel disciplinare il sistema di relazioni industriali settoriale, l'intesa prevede che, con cadenza annuale, su richiesta delle organizzazioni sindacali competenti, l'associazione datoriale firmataria (Federmaco) fornisca informazioni riguardanti, tra le altre cose, le trasformazioni produttive e le condizioni ambientali ed ecologiche. Anche a livello aziendale, con misure differenziate a seconda della dimensione d'azienda, l'informazione e la consultazione dei lavoratori è estesa alle misure di protezione dell'ambiente, alla promozione dell'efficienza energetica e agli investimenti ambientali.

Vengono rafforzate inoltre le prerogative dei rappresentanti dei lavoratori per la salute, la sicurezza e l'ambiente, con specifico riguardo alle questioni legate allo sviluppo sostenibile del settore. Si prevedono, in particolare, ore aggiuntive di formazione sulle tematiche dell'impatto ambientale e delle rilevazioni dei fattori inquinanti (4 ore); della prevenzione dei disastri ambientali (4 ore); della gestione dei rapporti con istituzioni, associazioni ed enti di controllo (8 ore).

Significative sono altresì le novità introdotte nella parte del CCNL specificatamente dedicata allo sviluppo sostenibile e alla responsabilità sociale d'impresa, là dove l'intesa formalizza l'impegno delle aziende ad assumere con le comunità del territorio d'insediamento «un rapporto d'interazione diretta sia nell'impatto delle attività industriali, sia nel corrispondere in modalità virtuosa collaborazione e socializzazione delle problematiche territoriali». Le parti si impegnano inoltre a studiare forme di “welfare di prossimità” verso associazioni di volontariato sociale che svolgano attività nel e per il territorio.

### **13. Mercato del lavoro e appalti**

Sempre in risposta ad alcuni mega-trend di cambiamento dei mercati del lavoro settoriale, taluni rinnovi contrattuali hanno apportato significativi interventi di governo delle transizioni occupazionali. Nel panorama contrattuale nazionale, i rinnovi del CCNL Elettrici e del CCNL Energia e petrolio spiccano per la previsione di importanti seppur ancora non particolarmente incisive misure indirizzate ad anticipare e gestire gli effetti sociali e occupazionali della transizione energetica. Innanzitutto, attraverso gli adattamenti dei sistemi classificatori necessari ad intercettare i nuovi segmenti di business e le nuove professionalità coinvolte nel processo. Ma anche e soprattutto per la condivisione di un approccio partecipativo al cambiamento.

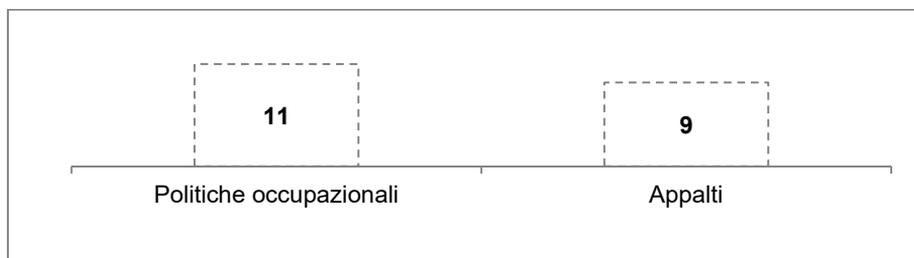
L'intesa nel settore dell'energia e del petrolio prevede, tra le altre cose, la costituzione di un fondo bilaterale di solidarietà finalizzato ad accompagnare le aziende e i lavoratori nella fase transizionale e a promuovere l'innovazione, la produttività e l'occupabilità. Anche nel settore elettrico il rinnovo contrattuale prospetta la costituzione di un fondo di solidarietà, insieme alla messa a punto di nuovi strumenti di gestione delle modifiche dei processi aziendali connessi alla transizione energetica. Più in generale, le parti riconoscono nell'Osservatorio bilaterale di settore la sede ideale per esaminare le tematiche della transizione energetica, i nuovi scenari derivanti dalla decarbonizzazione e per affrontare le politiche di contrasto ai cambiamenti climatici e di riduzione delle emissioni inquinanti, nonché per supportare l'impatto dell'innovazione tecnologica e

della digitalizzazione nell'organizzazione del lavoro e nella nascita di nuovi servizi innovativi.

Con specifico riferimento alla politica occupazionale, le parti richiamano il protocollo di solidarietà occupazionale e politiche attive del 25 gennaio 2017, con cui hanno condiviso iniziative a sostegno delle politiche transizionali nel settore elettrico, confermando l'impegno da parte delle aziende ad acquisire *curricula* e candidature di risorse eccedentarie, per le quali siano state espletate le procedure di licenziamento collettivo. Nell'ottica prioritaria di favorire la ricollocazione dei lavoratori coinvolti in questi processi, il contratto collettivo prevede che le offerte di nuova occupazione non saranno vincolate agli inquadramenti, ai profili professionali e retributivi e alle sedi di provenienza. A tale fine, viene confermata la costituzione dell'organismo bilaterale paritetico deputato a verificare l'andamento del processo in tutte le sue fasi e ad adottare le opportune valutazioni di indirizzo.

Da segnalare anche le novità introdotte dal rinnovo del CCNL Bancari. Per quel che attiene al Fondo per l'occupazione (FOC) si è previsto di innalzare da 3.000 a 3.500 euro il contributo annuale che, per un triennio, spetta alle imprese che assumano nelle Regioni del Mezzogiorno con più elevati tassi di disoccupazione soprattutto giovanile. È stato innalzato del 20% anche il contributo nel caso di assunzione di disabili. L'attività di detto fondo è stata dunque confermata per tutto il periodo di vigenza contrattuale, rinviando ad un gruppo di lavoro gli opportuni adeguamenti della disciplina. Analogo impegno riguarda anche il fondo di solidarietà per la riconversione e riqualificazione professionale e per il sostegno all'occupazione. In entrambi i casi si dovrà tenere conto delle modifiche legislative intervenute in tema di solidarietà espansiva e contratto di espansione.

**Grafico 12** – Rinnovi contrattuali (2019) contenenti clausole in materia di politiche occupazionali e appalti



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

Significativi sono stati gli interventi dei rinnovi del 2019 in materia di appalto. Ben 9 rinnovi contrattuali intervengono su questa materia: CCNL Appalti amministrazioni militari; CCNL Autostrade e trafori; CCNL Bancari; CCNL Cemento; CCNL Cooperative sociali; CCNL Elettrici; CCNL Energia e petrolio; CCNL Gas e acqua; CCNL Trasporto aereo.

Gli approcci adottati dalle parti sociali verso tale istituto sono piuttosto eterogenei. Talvolta i processi di appalto vengono disciplinati come componenti necessarie e funzionali alla struttura produttiva del settore a cui il contratto collettivo fa riferimento; in tali casi, alcuni accordi avvertono, da un lato, l'esigenza di assicurare un adeguato inserimento delle attività dei dipendenti da imprese appaltatrici nei sistemi di gestione integrata sicurezza-ambiente (es. CCNL Energia e petrolio); al contempo ribadiscono la necessità di tutelare nel modo più concreto possibile i livelli complessivi dell'occupazione. Altri accordi di rinnovo (minoritari rispetto ai precedenti) manifestano, invece, un approccio tendenzialmente negativo nei confronti dell'istituto, percepito come fonte di minaccia occupazionale per i dipendenti e, come tale, precluso per determinate attività.

Quanto alle procedure richieste ai fini della stipulazione del contratto di appalto ed alla conseguente realizzazione delle opere commissionate, esse tendono a riflettere l'approccio più o meno accondiscendente con cui i contratti collettivi trattano il tema. Così, nei CCNL meno propensi al ricorso a processi di appalto si prevede generalmente una fase preliminare di incontro e discussione tra la direzione aziendale e la RSU, volta all'approfondimento del caso specifico ed alla valutazione di eventuali

soluzioni alternative. In altri casi si avverte la necessità di una procedura che preliminarmente contribuisca alla selezione e valutazione della qualità delle imprese anche in tema salute, sicurezza e ambiente, nonché all'accertamento della loro idoneità tecnico-professionale, in relazione a quanto richiesto dal datore di lavoro committente. Le modalità in cui si sostanzia tale procedura sono variegata da contratto a contratto.

Al fine di favorire la stabilità occupazionale e contrattuale, compatibilmente con le esigenze organizzative delle imprese coinvolte ed anche al fine di contrastare fenomeni distorsivi della concorrenza, alcuni contratti collettivi nazionali prevedono, in caso di “cambio appalto”, il rispetto di specifiche procedure, eventualmente contenute in apposite clausole sociali da inserire nei contratti (es. CCNL Cemento; CCNL Cooperative sociali; CCNL Elettrici). In particolare, si prevede che, in caso di cessazione di appalto o di concessione, l'azienda cessante ne dia preventiva comunicazione alla RSU con un preavviso variabile tra i 15 e i 20 giorni. Effettuata tale comunicazione, alcuni degli accordi di rinnovo analizzati e contenenti esplicite clausole inerenti al “cambio appalto” prevedono, su richiesta anche disgiunta di ciascuna delle parti, l'attivazione di un tavolo di confronto, invitando l'impresa subentrante e coinvolgendo, a richiesta, le rispettive organizzazioni sindacali e datoriali. Tale confronto ha ad oggetto la ricerca di misure di armonizzazione, al fine di consentire l'utilizzo del personale precedentemente occupato.

Clausole sociali sono state negoziate in 5 rinnovi contrattuali. Nel settore bancario, ad esempio, l'accordo del 2019 rafforza la procedura sindacale e raccomanda alle imprese committenti di introdurre nel contratto di appalto una “clausola sociale”, a garanzia di soluzioni che salvaguardino l'occupazione per il personale già impegnato a tempo indeterminato nel precedente appalto da almeno 6 mesi. Nel settore del trasporto aereo, invece, per i lavoratori addetti alle attività di c.d. *handling* è stata prevista una clausola sociale nei passaggi di personale tra le imprese che operano negli aeroporti a seguito delle condizioni che la liberalizzazione non regolata ha generato nel settore. Il protocollo d'intesa contenuto nel CCNL Autostrade e trafori prevede una “clausola sociale” in forza della quale, in ogni caso di affidamento e/o assegnazione di nuove concessioni, le parti concordano riguardo all'obbligo in capo al nuovo concessionario del mantenimento di tutto il personale, già dipendente della società concessionaria uscente, in continuità e con la conservazione dei vigenti

diritti retributivi e normativi di ciascun lavoratore, esistenti alla data di sottoscrizione della nuova concessione e nel pieno rispetto del CCNL.

Tabella riepilogativa dei CCNL

<b>Settore</b>	<b>Data</b>	<b>Parti datoriali</b>	<b>Parti sindacali</b>	<b>Tipologia accordo</b>
Agenzie di viaggi	24.07.2019	Fiavet	Filcams-Cgil Fisacat-Cisl Uiltucs-Uil	Testo definitivo
Onlus	29.01.2019	Anffas	FP Cgil Cisl FP Uilpa-Uil	Accordo di rinnovo
Appalti amministrazioni militari	25.03.2019 28.06.2019	Fise- Assomanovalanza Fise	Filt-Cgil Fit-Cisl Uiltrasporti-Uil	Accordo di rinnovo Verbale integrativo
Attività minerarie	11.04.2019	Assomineraria	Filctem-Cgil Femca-Cisl Uiltec-Uil	Accordo di rinnovo
Bancari	19.12.2019	Abi	Fabi Fisac-Cgil First-Cisl Uilca-Uil Falcri-Silcea- Sinfub	Accordo di rinnovo
BCC (quadri e personale professionale)	09.01.2019	Federkasse	Fabi Fisac-Cgil First-Cisl Uilca-Uil Sinca-Ugl credito	Accordo di rinnovo
Cemento	29.05.2019	Federmaco	Fillea-Cgil Filca-Cisl Feneal-Uil	Accordo di rinnovo
Chimici (PMI)	08.03.2019	Unionchimica- Confapi	Filctem-Cgil Femca-Cisl Uiltec-Uil	Accordo di rinnovo
Chimico-farmaceutico	15.07.2019	Farmindustria Federchimica	Filctem-Cgil Femca-Cisl Uiltec-Uil	Verbale integrativo
Cineaudiovisivi (artigianato)	16.07.2019	Cna Cinema e Audiovisivo	Slc-Cgil Fistel-Cisl	Testo definitivo

		Confartigianato Imprese Casartigiani Claai	Uilcom-Uil	
Coibenti	19.12.2019	Anicta	Filctem-Cgil Femca-Cisl Uiltec-Uil	Accordo di rinnovo
Commercio (dirigenti)	11.07.2019	Confcommercio	Manageritalia	Accordo di proroga
Concessionari di autostrade e trafori	16.12.2019	Federreti Fise-Acap	Filt-Cgil Fit-Cisl Uiltrasporti-Uil Sla-Cisal Ugl Viabilità e Trasporti	Accordo di rinnovo
Consorzi di bonifica	09.12.2019	Snebi	Flai-Cgil Fai-Cisl Filbi-Uil	Accordo di rinnovo
Cooperative sociali	21.05.2019	Agci Solidarietà Confcooperative Federsolidarietà Legacoopsociali	FP Cgil Cisl FP Fisascat-Cisl Uil FPL Uiltucs-Uil	Accordo di rinnovo
Distribuzione cooperativa	19.02.2019	ANCC Coop Confcooperative consumo e utenza AGCI Agrital	Filcams-Cgil Fisascat-Cisl Uiltucs-Uil	Accordo di rinnovo
Edilizia (PMI)	29.07.2019	Confapi Aniem	Fillea-Cgil Filca-Cisl Feneal-Uil	Accordo di rinnovo
Elettrici	09.10.2019	Elettricità Futura- Confindustria Utilitalia Enel SpA GSE Terna SpA Energia Libera	Filctem-Cgil Femca-Cisl Uiltec-Uil	Accordo di rinnovo
Energia e petrolio	19.09.2019	Confindustria Energia	Filctem-Cgil Femca-Cisl Uiltec-Uil	Accordo di rinnovo
Gas acqua	07.09.2019	Utilitalia Anfida Anigas Assogas	Filctem-Cgil Femca-Cisl Uiltec-Uil	Accordo di rinnovo

		Igas		
Gruppo Invitalia	29.01.2019	Invitalia	Fisac-Cgil First-Cisl Uilca-Uil	Testo definitivo
Industria (dirigenti)	30.07.2019	Confindustria	Federmanager	Accordo di rinnovo
Lapidei	18.09.2019 29.10.2019	Confindustria Marmomacchine Anepla	Fillea-Cgil Filca-Cisl Feneal-Uil	Accordo economico Accordo di rinnovo
Lapidei (PMI)	27.02.2019	Confapi Aniem	Fillea-Cgil Filca-Cisl Feneal-Uil	Accordo di rinnovo
Laterizi	30.09.2019	Confindustria Ceramica Assobeton	Fillea-Cgil Filca-Cisl Feneal-Uil	Accordo di rinnovo
Noleggio autobus con conducente	17.06.2019	CNA Fita Confartigianato Autotobus Operator SNA Cassartigiani Claai	Filt-Cgil Fit-Cisl Uiltrasporti-Uil	Accordo di rinnovo
Ormeggiatori e barcaioli	19.06.2019	Angopi Legacoop Produzione e Servizi	Filt-Cgil Fit-Cisl Uiltrasporti-Uil	Accordo di rinnovo
Pesca marittima	19.03.2019	Federpesca	Flai-Cgil Fai-Cisl Uila-Uil	Accordo di rinnovo
Proprietari di fabbricati	26.11.2019	Confedilizia	Filcams-Cgil Fisascat-Cisl Uiltucs-Uil	Accordo di rinnovo
Pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale e turismo	07.02.2019 15.05.2019	Fipe Angem Legacoop Confcooperative Lavoro Agci	Filcams-Cgil Fisascat-Cisl Uiltucs-Uil	Verbale integrativo Verbale integrativo
Servizi di CRM/BPO (TLC)	21.02.2019	Asstel	Slc-Cgil Fistel-Cisl Uilcom-Uil	Accordo-quadro
Terziario, distribuzione e servizi (Confcommercio)	17.04.2019	Confcommercio	Filcams-Cgil Fisascat-Cisl Uiltucs-Uil	Verbale integrativo

Terziario, distribuzione e servizi (Confesercenti)	27.05.2019	Confesercenti	Filcams-Cgil Fisascat-Cisl Uiltucs-Uil	Verbale integrativo
Trasporto a fune	15.04.2019	Anef	Filt-Cgil Fit-Cisl Uiltrasporti-Uil Savt Trasporti	Accordo di rinnovo
Trasporto aereo	30.05.2019	Assaeroporti Assaereo Assohandlers Assocontrol Federcatering Fairo	Filt-Cgil Fit-Cisl Uiltrasporti-Uil Ugl Trasporto Aereo	Testo definitivo

Sezione II

## LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA TERRITORIALE NEL SETTORE DELLA COOPERAZIONE SOCIALE IN EMILIA-ROMAGNA E LOMBARDIA <sup>(1)</sup>

SOMMARIO: *Quadro di sintesi. – Descrizione dei contratti territoriali analizzati.* – 1. Introduzione. – 2. L'accordo territoriale del settore della cooperazione sociale nella Provincia di Bologna. – 3. L'accordo territoriale del settore della cooperazione sociale nella Provincia di Reggio Emilia. – 4. L'accordo territoriale del settore della cooperazione sociale nella Provincia di Brescia. – 5. L'accordo territoriale del settore della cooperazione sociale nella Provincia di Como. – 6. L'accordo territoriale del settore della cooperazione sociale nella Provincia di Pavia. – 7. L'accordo territoriale del settore della cooperazione sociale nella Provincia di Lecco. – 8. L'accordo territoriale del settore della cooperazione sociale nella Provincia di Bergamo. – 9. L'accordo territoriale del settore della cooperazione sociale nella Provincia di Cremona.

### ***Quadro di sintesi***

*Gli accordi siglati tra il 2013 e il 2018 nel settore della cooperazione sociale in alcune Province dell'Emilia-Romagna e della Lombardia rappresentano un interessante esempio di come la contrattazione territoriale possa integrare e declinare la disciplina del CCNL per far fronte alle specificità locali, dando quindi sostegno all'erogazione di servizi, all'inserimento lavorativo e alla qualità dell'occupazione nei contesti interessati.*

*Gli accordi si applicano alle cooperative esercenti attività socio-sanitaria e assistenziale (cooperative sociali di tipo A) e alle cooperative di inserimento lavorativo che svolgono attività di tipo artigianale, industriale, agricolo, commerciale e di servizi (cooperative sociali di tipo B), nei territori di competenza delle parti firmatarie, anche nel caso in cui abbiano sede legale fuori da questi. Con riferimento alla parte obbligatoria degli accordi analizzati, si assiste al consolidamento delle relazioni sindacali a livello locale, sulla scia di quanto previsto dal CCNL di settore, in particolare attraverso l'istituzione o il rafforzamento di Comitati misti paritetici provinciali.*

---

(<sup>1</sup>) Si ringraziano per il contributo alla redazione di questo capitolo Paolo Agape, Mauro Colleoni, Omar Piazza e Paola Tarocchi, rappresentanti di Confcooperative Bergamo.

*In ambito normativo ed economico, le materie maggiormente trattate sono la regolazione dell'elemento retributivo territoriale (ERT) e l'orario di lavoro, soprattutto con riferimento all'istituto della banca ore, di cui si prevede la mensilizzazione. Di particolare rilievo risultano le disposizioni riguardanti l'inquadramento, il diritto allo studio e la qualificazione del personale, attraverso, ad esempio, l'introduzione di nuove figure professionali nel sistema classificatorio nazionale e la definizione di obiettivi, priorità e criteri di accesso ai corsi di formazione. Aspetti peculiari della contrattazione territoriale nel settore riguardano il diritto allo sciopero e la conseguente individuazione dei servizi minimi essenziali, e i cambi di gestione, di cui si chiariscono i passaggi che impresa uscente e società subentrante devono compiere per adempiere agli obblighi di comunicazione alle organizzazioni sindacali e garantire la continuità occupazionale dei lavoratori interessati. Ulteriori materie disciplinate dagli accordi territoriali, seppur con frequenza minore, riguardano alcune tipologie contrattuali, le trasferte e l'impiego di mezzi di proprietà del personale, i servizi di mensa, la salute e sicurezza sul lavoro e la tutela delle donne vittime di violenza.*

### ***Descrizione dei contratti territoriali analizzati***

*La presente sezione del Rapporto affronta alcuni recenti sviluppi della contrattazione collettiva di ambito territoriale, registrati nel settore della cooperazione sociale. A questo fine, sono stati analizzati i seguenti accordi collettivi sottoscritti in alcune Province della Lombardia e dell'Emilia-Romagna tra il 2013 e il 2018:*

- *accordo territoriale Agci Bologna, Confcooperative Bologna, Legacoop Bologna e Imola, Cisl FP e Fisascat-Cisl Area Metropolitana Bolognese, FP Cgil Bologna e Imola, Uil FPL Bologna del 19 giugno 2018;*
- *accordo territoriale Confcooperative Reggio Emilia, Legacoop Emilia Ovest, FP Cgil, Cisl FP e Fisascat-Cisl Emilia Centrale, Uil FPL del 28 febbraio 2018;*
- *accordo territoriale Agci Brescia, Confcooperative Brescia, Legacoop Brescia, FP Cgil, Cisl FP, Fisascat-Cisl, Uil FPL del 23 giugno 2016;*
- *accordo territoriale Confcooperative Insubria, Legacoop Como, FP Cgil Como, Cisl FP e Fisascat-Cisl dei Laghi, Uil FPL Como del 21 maggio 2015;*
- *accordo territoriale Confcooperative-Federsolidarietà Pavia, Legacoopservizi Pavia, FP Cgil Pavia, Cisl FP e Fisascat-Cisl Pavia, Uil FPL Pavia del 18 aprile 2014;*
- *accordo territoriale Confcooperative Lecco, Legacoopservizi Lecco, FP Cgil Lecco, Fisascat-Cisl Monza Brianza Lecco, Uil FPL Lecco del 2 ottobre 2013;*

- *accordo territoriale Confcooperative Bergamo, Legacoop Bergamo, FP Cgil, Fisascat-Cisl, Uil FPL del 2 settembre 2013;*
- *accordo territoriale Confcooperative Cremona, Legacoop Cremona, FP Cgil Cremona, Cisl FP e Fisascat-Cisl Cremona, Uil Cremona del 13 maggio 2013.*

## 1. Introduzione

Gli accordi siglati tra il 2013 e il 2018 nel settore della cooperazione sociale in alcune Province del Nord-Italia rappresentano un interessante esempio di come la contrattazione territoriale possa integrare e declinare la disciplina del CCNL per far fronte alle specificità locali, dando quindi sostegno all'erogazione di servizi, all'inserimento lavorativo e alla qualità dell'occupazione nei contesti interessati. Gli accordi si applicano alle cooperative esercenti attività socio-sanitaria e assistenziale e alle cooperative di inserimento lavorativo che svolgono attività di tipo artigianale, industriale, agricolo, commerciale e di servizi, nei territori di competenza delle parti firmatarie, anche nel caso in cui abbiano sede legale fuori da questi.

Entrando nel merito dei contenuti, gli accordi rappresentano un'occasione per consolidare le relazioni sindacali a livello locale, sulla scia di quanto previsto dall'articolo 9 del CCNL delle cooperative sociali (Agci Solidarietà, Confcooperative Federsolidarietà, Legacoopsociali), che indica la necessità di agire nelle sedi provinciali per valutare l'andamento del settore, verificare programmi e progetti di sviluppo e realizzare iniziative idonee presso la pubblica amministrazione affinché si tenga conto dell'applicazione del CCNL nelle gare d'appalto e vengano potenziate le opportunità di qualificazione per i lavoratori del settore. Per rafforzare questo processo, numerosi accordi istituiscono Comitati misti paritetici provinciali. Ne sono un esempio i contratti integrativi di Pavia, Como, Lecco e Cremona, che affidano a questi organismi bilaterali il compito di monitorare l'andamento del settore e i progetti in atto, adottare opportune iniziative presso la pubblica amministrazione, promuovere convenzioni e favorire l'adozione di buone pratiche a livello aziendale. Qualora invece questi siano già presenti (come nel caso di Brescia, Bologna e Reggio Emilia), il loro ruolo viene valorizzato, con l'attribuzione di nuove competenze. In particolare, al Comitato paritetico della Provincia

di Bologna sono stati recentemente affidati la valutazione delle possibilità di ricollocazione sul territorio per lavoratori affetti da limitazioni funzionali, l'approfondimento tecnico dell'ERT e il monitoraggio della banca ore.

Gli ultimi due temi sono peraltro oggetto di regolamentazione in buona parte degli accordi. Con riferimento all'ERT, di struttura variabile in relazione ai risultati delle imprese del territorio, la maggioranza degli accordi prevede un valore massimo e parametri di riferimento per la misurazione della performance, dotati di uno specifico peso percentuale. La cifra da erogare viene poi differenziata singolarmente sulla base delle presenze effettive dei lavoratori. Qualora vi siano situazioni di particolare sofferenza economica e finanziaria, è comunque prevista la possibilità per le cooperative di richiedere al Comitato paritetico provinciale l'adozione di soluzioni transitorie diverse. Per quanto riguarda, invece, la banca ore, diversi accordi (come quelli di Bergamo e Reggio Emilia) ne prevedono la mensilizzazione e quindi la valutazione dello scostamento tra orario effettuato e orario contrattuale da svolgersi mensilmente, a cui fa seguito, in caso di saldo positivo, la fruizione di riposi compensativi o giorni di permesso retribuiti, oppure, in caso di saldo negativo, la predisposizione di misure di completamento dell'orario pattuito. In aggiunta, l'accordo territoriale della Provincia di Bergamo introduce, in via sperimentale, il contratto "part-time jolly", che prevede un monte ore annuo compreso tra le 240 e le 600 ore, l'accesso all'istituto della banca ore e una maggiorazione per pronta disponibilità.

Di particolare rilievo risultano le disposizioni riguardanti l'inquadramento e la qualificazione del personale. Quanto al primo aspetto, numerosi accordi territoriali (sottoscritti a Brescia, Bergamo, Reggio Emilia, Pavia e Como) intervengono per integrare l'articolo 47 del CCNL, introducendo nuove figure professionali nel sistema classificatorio nazionale. In merito, invece, alla qualificazione del personale, vi sono disposizioni che, in linea con l'articolo 70 del CCNL, impongono alle singole realtà aziendali di stabilire annualmente i criteri di accesso ai corsi, gli interventi formativi e le priorità da garantire (si vedano gli accordi di Reggio Emilia e Pavia) e definiscono il monte ore di permessi retribuiti (come nell'accordo di Brescia), nonché clausole che intervenendo sull'articolo 69 del CCNL dettagliano le modalità di fruizione del diritto allo studio (come negli accordi di Lecco e Brescia).

Aspetto peculiare del settore è quello che riguarda i cambi di gestione, su cui interviene buona parte dei contratti integrativi territoriali. In particolare, sono elencati i passaggi che impresa uscente e società subentrante devono compiere per adempiere agli obblighi di comunicazione alle organizzazioni sindacali e garantire la continuità occupazionale dei lavoratori interessati. Altrettanto importante per la cooperazione sociale è la disciplina del diritto di sciopero, che negli accordi di Pavia, Como, Lecco e Bologna, in conformità con il CCNL e la legge n. 146/1990 e successive modifiche, è dettagliata con l'individuazione dei servizi essenziali, i termini di preavviso per la proclamazione dello sciopero e le specifiche procedure di precettazione del personale per garantire le prestazioni minime.

Ulteriori materie disciplinate dalla contrattazione territoriale di settore, seppur con frequenza minore, riguardano alcune tipologie contrattuali, le trasferte e l'impiego di mezzi di proprietà del personale, i servizi di mensa, la salute e sicurezza sul lavoro e la tutela delle donne vittime di violenza. Gli accordi di Cremona, Bergamo, Pavia e Lecco, infine, manifestano una spiccata sensibilità verso i temi del welfare, delle pari opportunità e della conciliazione vita-lavoro, anche con la predisposizione di alcune iniziative e misure.

## **2. L'accordo territoriale del settore della cooperazione sociale nella Provincia di Bologna**

Il contratto integrativo territoriale della cooperazione sociale dell'area metropolitana di Bologna è stato sottoscritto il 19 giugno 2018 e avrà decorrenza fino al 18 giugno 2021. Esso riguarda oltre 10.000 lavoratori dipendenti delle cooperative sociali che si occupano prevalentemente di servizi pubblici rivolti a bambini, minori, anziani e persone non autosufficienti. Inoltre, il contratto interessa le cooperative sociali, le imprese sociali e gli enti del terzo settore che applicano il CCNL Cooperative sociali e che operano nell'area metropolitana di Bologna, ancorché aventi la sede legale fuori dal territorio.

Le organizzazioni sindacali, congiuntamente con le associazioni datoriali firmatarie, ritengono che l'obiettivo fondamentale della contrattazione integrativa territoriale sia quello di migliorare la qualità dei servizi

prodotti ponendo al centro il lavoro e la sua valorizzazione: risultati ottenibili solo coinvolgendo lavoratrici e lavoratori nei processi pianificativi e organizzativi. Pertanto, il trattamento retributivo degli operatori dovrà essere coerente tanto con i previsti obiettivi di qualificazione del lavoro quanto con i trattamenti medi vigenti nel settore.

### *Relazioni sindacali*

Al fine di rendere trasparente e funzionale il sistema delle relazioni sindacali, le associazioni datoriali firmatarie si impegnano a:

- inviare alle organizzazioni sindacali la documentazione relativa all'istituto dell'informazione, come previsto dal CCNL vigente;
- inviare le intese sottoscritte ai responsabili delle singole imprese cooperative al fine di dare rapida attuazione agli impegni assunti;
- assicurare nei confronti di tutte le cooperative l'informazione utile a garantire il rispetto delle procedure previste dall'accordo territoriale sul diritto di sciopero;
- dare comunicazione sull'avvenuta aggiudicazione di appalti o convenzioni in essere con enti pubblici relativa a singoli servizi, sull'entità economica di aggiudicazione nonché sui riferimenti delle sedi di lavoro delle cooperative, sulla qualifica e sul numero del personale impiegato, suddiviso per genere e tipologia di lavoro.

Sono altresì oggetto di informazione e confronto aziendale le seguenti materie: la verifica applicativa del contratto integrativo territoriale; la salute e sicurezza sul lavoro e le limitazioni funzionali; la formazione professionale; l'inquadramento professionale; la gestione dell'orario di lavoro; la banca ore; e il diritto allo studio.

Le parti, confermando le relazioni sindacali già individuate nel precedente contratto integrativo provinciale volte a valorizzare l'informazione anche a livello aziendale nel caso di specifiche evoluzioni della organizzazione del lavoro, si impegnano ad attivare tavoli di confronto anche in caso di rilevanti evoluzioni nell'organizzazione del lavoro che comportino ricadute significative sui lavoratori.

Nel rinnovo vengono richiamati i protocolli in materia di legalità e appalti sottoscritti a livello istituzionale con il Comune di Bologna e la Regione Emilia-Romagna e, ferma restando l'applicazione del decreto le-

gislativo n. 81/2008, le parti concordano sull'importanza di un pieno coinvolgimento dei RLS attraverso una informazione alle RSA/RSU ed alle organizzazioni sindacali a partire dal livello aziendale.

### *Esercizio del diritto di sciopero*

Nel rispetto di quanto già previsto dal CCNL all'articolo 11 e conformemente alla legge n. 146/1990 e successive modifiche, intrecciando esigenze idealmente e giuridicamente diverse, le parti hanno convenuto sull'individuazione dei servizi minimi essenziali nelle strutture a carattere residenziale aperte 24 ore (in questo ambito, si fa riferimento alle attività relative all'igiene della persona, alle posturazioni degli allettati, alla distribuzione e somministrazione dei pasti, alle terapie farmacologiche e alle prestazioni medico-sanitarie), nei servizi domiciliari (qui si menzionano i servizi di igiene e somministrazione di pasti e di terapie farmacologiche) e nei servizi di urgenza ed emergenza, dove si applica il regime delle giornate pre-festive (sabato).

In estrema sintesi, il soggetto gestore si impegna a determinare, almeno 7 giorni prima della data dello sciopero, il contingente di personale necessario a garantire i servizi essenziali e a darne comunicazione ai lavoratori individuati e alle organizzazioni sindacali 5 giorni prima dello sciopero. Il personale precettato ha comunque diritto di manifestare la volontà di partecipare allo sciopero entro il giorno successivo alla comunicazione chiedendo contestualmente la propria sostituzione, che sarà accordata o meno nelle 24 ore seguenti. Nell'individuazione del personale precettato, viene garantito il principio di turnazione degli addetti.

### *Protocollo per personale con limitazioni funzionali e congedo donne vittima di violenza*

Nell'ottica di garantire una miglior attenzione alla tematica della salute sui luoghi di lavoro, per i dipendenti con limitazioni psico-fisiche permanenti o temporanee, le parti danno atto di calendarizzare incontri semestrali presso le singole realtà cooperative o in sede di Comitato misto paritetico territoriale, per la mappatura delle criticità esistenti e la valutazione delle possibilità di ricollocazione di questi lavoratori e lavoratrici tramite formazione *ad hoc*, sperimentando sinergie con la cooperazione

sociale di tipo B <sup>(2)</sup> e altre forme di aggregazione consortile. Inoltre, le parti concordano di garantire al contempo anche l'estensione del periodo di comporto *ex* articolo 71 del CCNL da 12 a 18 mesi nell'arco del triennio, per le persone affette da patologie gravi e invalidanti, previa certificazione del medico del Sistema sanitario nazionale o convenzionato. Tale periodo sarà riconosciuto come aspettativa non retribuita.

Inoltre, sulla scia delle recenti novità normative legate al tema della violenza sulle donne, il contratto territoriale di Bologna estende, su richiesta della lavoratrice, il periodo di congedo straordinario a complessivi 4 mesi, garantendo il 100% della retribuzione e contribuzione.

### *Cambi di gestione*

Tra gli obiettivi del rinnovo contrattuale, quello della specificazione dell'articolo 37 del CCNL sul cambio d'appalto riveste una importanza pregnante. Il contratto territoriale vuole infatti uniformare le garanzie occupazionali e la certezza nella trasmissione del dato relativo al personale coinvolto dal cambio di gestione, prevedendo che l'impresa cedente fornisca a quella subentrante un elenco completo del personale con il relativo inquadramento indicando anche i dipendenti momentaneamente assenti. Le parti stabiliscono altresì che qualora il servizio oggetto di cambio di gestione sia rimasto invariato, si impegneranno ad incontrarsi con l'obiettivo di redigere un verbale utile a regolarizzare il passaggio dei lavoratori dall'impresa uscente a quella subentrante, senza che trovi quindi applicazione l'articolo 33 del CCNL (preavviso di licenziamento e dimissioni). Si concorda, infine, di riconoscere ai lavoratori gli scatti di

---

<sup>(2)</sup> La cooperazione sociale di tipo B (art. 1, comma 1, lett. b, l. n. 381/1991) comprende quelle cooperative che svolgono attività agricole, industriali, commerciali o di servizi, finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Come indicato all'art. 4, comma 1, della suddetta legge, si considerano persone svantaggiate gli invalidi fisici, psichici e sensoriali, gli ex degenti di istituti psichiatrici, i soggetti in trattamento psichiatrico, i tossicodipendenti, gli alcolisti, i minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare, i condannati ammessi alle misure alternative alla detenzione e i soggetti indicati con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministro del lavoro e della previdenza sociale, di concerto con il Ministro della sanità, con il Ministro dell'interno e con il Ministro per gli affari sociali, sentita la commissione centrale per le cooperative istituita dall'art. 18 del d.lgs. C.p.S. n. 1577/1947 e successive modifiche.

anzianità già maturati e maturandi, dando per superato il periodo di prova.

*Indennità sostitutiva di mensa, rimborso chilometrico e attività di soggiorno*

Alle lavoratrici e ai lavoratori di imprese con almeno 15 dipendenti/soci in servizio negli orari del pasto viene riconosciuto il servizio di mensa o, qualora non disponibile, un'indennità sostitutiva del valore di 4,20 euro, a fronte di un minimo di 7 ore di lavoro complessive giornaliere.

Viene poi contrattualmente previsto, per la lavoratrice o il lavoratore cui sia richiesto l'utilizzo del proprio mezzo di trasporto, un rimborso, per ogni chilometro percorso, pari ad un quarto del prezzo al litro della benzina nel caso di utilizzo del mezzo nel territorio del Comune corrispondente alla sede lavorativa, o di un quinto in tutti gli altri casi. Viene altresì prevista la contestuale stipula di un'apposita polizza Kasko chilometrica, prevedendo in alternativa la possibilità per la cooperativa di rimborsare direttamente eventuali danni.

L'articolo 6 del testo contrattuale chiarisce che per attività di soggiorno debba intendersi quella svolta al di fuori del proprio luogo di lavoro abituale da compiersi a stretto contatto con l'utenza e che comporti almeno una notte di permanenza. Per lo svolgimento di questa attività, caratterizzata dalla discontinuità dell'impegno lavorativo, verranno riconosciute convenzionalmente 10 ore di lavoro e un'indennità onnicomprensiva di 35 euro lordi giornalieri.

*Banca delle ore*

Individuando quale elemento caratterizzante il settore l'elevata variabilità della domanda di assistenza e la diffusione del lavoro su turni e al fine di garantire una retribuzione mensile uniforme durante tutto l'arco dell'anno, le parti introducono un sistema di stabilità della retribuzione mensile (calcolata generalmente con riferimento all'orario definito nel contratto individuale di lavoro, salvo esigenze di rimodulazione specifiche), tramite lo strumento della banca ore, gestito attraverso un apposito contatore. Le ore accantonate in positivo potranno essere recuperate attraverso l'utilizzo di riposi compensativi e/o di giorni di permesso retri-

buiti, mentre per le ore accantonate in negativo si adotteranno misure per il completamento dell'orario contrattualmente pattuito. Il conto individuale del lavoratore verrà conguagliato al 31 dicembre di ogni anno ovvero alla cessazione del rapporto di lavoro. In presenza di saldo a credito il lavoratore si vedrà retribuita la banca ore residua ferma la possibilità per il lavoratore di richiedere la fruizione dei permessi retribuiti anche entro il semestre successivo. Al momento del saldo, le ore a credito verranno retribuite con una maggiorazione stabilita del 15% per il lavoro straordinario, o rispettivamente del 20% e del 29%, in ragione del fatto che il lavoratore operi sui turni h 24 o sia assunto a tempo parziale. Nel caso di saldo negativo, sarà possibile il recupero delle ore non lavorate entro ulteriori 6 mesi. Qualora, per cause dipendenti dal lavoratore o per ragioni oggettive, la banca ore risultasse ancora negativa, la cooperativa potrà procedere alla relativa trattenuta del valore economico delle ore non lavorate.

Il Comitato misto paritetico effettuerà il monitoraggio dell'istituto per consentire alle parti di valutarne l'efficacia e applicare eventuali correttivi.

### *ERT e rinvii*

Il contratto territoriale, in attuazione all'articolo 10, punto 2, lettera e, del CCNL, rimanda al Comitato paritetico l'onere di un puntuale approfondimento tecnico che definisca entro 6 mesi dalla firma i parametri e il valore dell'ERT, specificando che nelle more di questa definizione continuino a valere le disposizioni contenute nel precedente accordo territoriale.

Le parti infine rinviando a successivi confronti alcuni temi di notevole importanza come la formazione del personale, l'applicazione delle nuove norme in tema di educatori socio-pedagogici e socio-sanitari e il riconoscimento della peculiarità che caratterizza l'attività lavorativa articolata su fasce orarie ampie/disagiate.

### **3. L'accordo territoriale del settore della cooperazione sociale nella Provincia di Reggio Emilia**

Il contratto integrativo territoriale della cooperazione sociale della Provincia di Reggio Emilia è stato sottoscritto il 28 febbraio 2018. Per esplicita volontà dei firmatari, l'intesa dovrà essere applicata, nel rispetto dell'articolo 1 del CCNL, alle cooperative esercenti attività socio-sanitaria e assistenziale nonché alle cooperative di inserimento lavorativo che svolgono attività nel territorio della Provincia di Reggio Emilia, anche in caso abbiano sede legale fuori da essa.

#### *Relazioni sindacali*

L'accordo esordisce con l'auspicio delle parti a dare impulso alla costituzione e implementazione di relazioni sindacali solide e di qualità, riconoscendole come strumento prodromico alla qualificazione della rete dei servizi e degli operatori in essi coinvolti. Le parti auspicano inoltre un coerente comportamento delle pubbliche amministrazioni committenti e, al fine di monitorare l'andamento del settore, fissano i periodi di successivi incontri di verifica.

#### *Attività di soggiorno e utilizzo del proprio mezzo per ragioni di servizio*

In favore dei lavoratori impegnati nelle attività fuori sede con obbligo di soggiorno, è riconosciuta la somma onnicomprensiva lorda di 40 euro, da aggiungersi alla normale retribuzione dovuta, al fine di indennizzare la pronta reperibilità, l'obbligo di residenza fuori dal proprio domicilio oltre al disagio.

L'intesa prevede altresì una specifica disciplina per i casi in cui la cooperativa richieda l'utilizzo del mezzo proprio per ragioni di servizio al lavoratore. A copertura del rischio di danneggiamento dell'autovettura a causa di sinistro occorso durante il servizio, le cooperative dovranno sottoscrivere apposita polizza Kasko, ovvero provvedere direttamente al risarcimento del danno materiale patito dal lavoratore, il tutto nelle more di appositi regolamenti aziendali all'uopo predisposti e rispondenti ai criteri definiti nell'accordo.

### *Qualificazione professionale e inquadramento*

Le parti colgono l'occasione per ribadire l'importanza della qualificazione e della riqualificazione del personale impegnato nei servizi delle cooperative: nel solco di questa impostazione e delle disposizioni previste dal CCNL delle cooperative sociali, si stabilisce che all'interno di ogni singola realtà aziendale saranno annualmente stabiliti i criteri di accesso ai corsi, agli interventi formativi e le priorità da garantire.

L'accordo integra, inoltre, la disciplina prevista all'articolo 47 del CCNL specificando che nel perimetro del livello D2 debbano essere inseriti anche coloro i quali, pur non avendo un titolo specifico di educatore professionale (laurea in scienze dell'educazione/formazione), saranno in possesso di titolo di studio accademico equipollente per contenuti formativi (laurea triennale, magistrale, vecchio ordinamento) e almeno 5 anni di esperienza nel ruolo.

### *Cambi di gestione*

L'accordo provinciale integra la regolamentazione dei passaggi di gestione, di fatto fisiologici all'interno del settore, definita all'articolo 37 del CCNL. Nello specifico, si stabilisce l'obbligatorietà della sottoscrizione di apposito verbale di intesa inerente al singolo passaggio di appalto. Viene altresì posta attenzione a che venga regolamentata la gestione della ripartizione dell'onere di corresponsione dell'ERT, suddiviso tra cedente e cessionario. Si stabilisce inoltre l'obbligo di passaggio delle informazioni da parte del soggetto uscente a favore del soggetto subentrante, al fine di garantire in maniera agevole il diritto ai lavoratori al mantenimento della propria posizione lavorativa.

### *Mensa*

Le parti concordano nell'erogazione gratuita del pasto da parte delle cooperative a favore dei lavoratori laddove i servizi abbiano una organizzazione compatibile (coincidenza dell'orario del pasto erogato agli utenti con l'orario di lavoro degli operatori). Nel caso ciò non fosse possibile, ogni cooperativa potrà decidere di mettere a disposizione il pasto a titolo oneroso ai lavoratori che ne vogliano usufruire, chiedendo un contributo

agli stessi che non superi i 3,50 euro per pasto. Si ribadisce altresì che nel rispetto della normativa vigente sull'orario di lavoro (decreto legislativo n. 66/2003), la pausa per il consumo del pasto non è retribuita e pertanto i lavoratori non sono obbligati a restare all'interno dei locali aziendali.

### *ERT*

Le parti concordano sostanzialmente sulla riproposizione dell'impianto di costruzione dell'ERT, istituito nel precedente accordo del 2014. Ribadendo la natura territoriale del premio, che deve essere quantificato basandosi sui risultati economici di un paniere rappresentativo di cooperative del territorio, le parti definiscono che l'importo base assegnato al livello C1 è pari a 500 euro, a cui deve poi essere applicata la scala parametrica per la quantificazione degli altri livelli.

L'accordo definisce i seguenti parametri cui assegna uno specifico peso percentuale: fatturato/occupazione (25%); tempi medi di pagamento della committenza (25%); andamento MOL (margine operativo lordo) dell'ultimo anno in relazione alla media degli ultimi 3 anni (50%). Per ogni parametro poi vengono fissate delle soglie su cui calcolare lo scostamento al fine di verificare la maturazione o meno della relativa quota percentuale di premio. Una volta effettuata tale operazione, le parti definiscono altresì che l'importo dell'ERT sarà riconosciuto ad ogni singolo lavoratore in funzione delle ore lavorate nell'anno di maturazione.

In ultimo, le parti definiscono in maniera puntuale le modalità per consentire che le cooperative in stato di conclamata crisi aziendale, ovvero in stato di difficoltà finanziaria, possano chiedere l'esonero, il riconoscimento parziale ovvero la rateizzazione dell'erogazione dell'ERT di propria competenza. Nello specifico tale clausola di salvaguardia dispone l'attivazione delle misure di cui sopra per le cooperative che vedano un MOL pari o inferiore al 4%. In caso poi di MOL compreso tra il 4% e il 2,5% la cooperativa potrà richiedere il pagamento parziale in quota non inferiore al 50%. Se il MOL avrà un valore inferiore al 2,5% la cooperativa potrà richiedere l'esonero totale. In ogni caso le cooperative potranno richiedere l'erogazione a rate dell'ERT.

### *Orario di lavoro*

In ultima istanza, l'accordo provinciale prende in esame il tema della mensilizzazione e della banca ore, pur riconoscendo la validità delle eventuali prassi aziendali adottate in ogni singola cooperativa e costituenti oggetto di contrattazione decentrata.

L'orario mensilizzato è definito come valore basato sull'orario settimanale ovvero come risultato della media delle ore lavorate nell'arco dell'anno (12 mesi). La gestione della mensilizzazione necessita di un elemento di riequilibrio e di raccordo tra l'orario teorico e l'orario effettivamente svolto: a tal fine viene istituita la banca delle ore. Il conteggio del debito/credito che alimenta questo contatore è effettuato mensilmente raffrontando le ore lavorate, a cui si sommano le ore costituenti gli istituti retribuiti o indennizzati, con la quota di orario mensilizzata fissata dall'orario contrattuale individuale. Tale meccanismo permette un riequilibrio grazie alla facoltà di generare permessi aggiuntivi in caso di credito orario, ovvero alla predisposizione di piani di completamento dell'orario concordati tra lavoratore e cooperativa.

Viene tuttavia rimarcato che il computo del credito/debito debba chiudersi il 31 dicembre di ogni anno: in tale occasione ad ogni lavoratore verranno saldati i crediti orari con il riconoscimento della maggiorazione del 20% (per i tempi pieni operanti su turni), del 15% (per gli altri tempi pieni) ovvero del 27% (per i part-time). È data facoltà al lavoratore di scegliere in ragione della liquidazione il riconoscimento di permessi compensativi da utilizzarsi nel semestre successivo alla maturazione. Parimenti, in caso di saldi negativi la cooperativa sarà autorizzata a recuperare le relative somme a debito: in caso di saldo negativo superiore al 50% dell'orario mensile di riferimento, la cooperativa potrà accordare al lavoratore l'effettuazione di prestazioni aggiuntive di lavoro a compensazione dei debiti orari accumulati.

## **4. L'accordo territoriale del settore della cooperazione sociale nella Provincia di Brescia**

Il contratto integrativo territoriale per le cooperative sociali della Provincia di Brescia è stato firmato il 23 giugno 2016, per sostenere il

movimento cooperativo in un momento di particolare difficoltà legato alla sfavorevole congiuntura economica generale e alla contrazione delle risorse destinate al welfare.

Si riconosce che il CCNL delle cooperative sociali è il contratto di riferimento per tutte le cooperative aventi sede o operanti nel territorio di Brescia che si occupano di inserimento lavorativo indipendentemente dal settore merceologico, produttivo o di servizio in cui operano.

#### *Assunzioni obbligatorie*

In applicazione dell'articolo 3, comma 3, della legge n. 68/1999, la quota di riserva (destinata al collocamento dei disabili) si computa con esclusivo riferimento ai soggetti che svolgono attività tecnico-esecutive e funzioni amministrative, diverse da quelle socio-sanitarie e assistenziali, scolastiche ed educative, tra le quali, a titolo esemplificativo: amministrazione, segreteria, pulizia, trasporti, portineria, mensa.

La Commissione paritetica provinciale della cooperazione sociale è deputata a verificare l'attuazione della legge n. 68/1999 sul territorio.

#### *Rapporti di lavoro a termine e a tempo parziale*

Come previsto dall'articolo 25 del CCNL, l'apposizione di un termine alla durata del contratto di lavoro è consentita nel caso di particolari esigenze (come la gestione di picchi di attività, l'esecuzione di progetti di ricerca, la sostituzione di personale in permesso straordinario non retribuito, l'erogazione di servizi assistenziali durante i periodi di ferie) e al fine di evitare carenze nella funzionalità delle strutture.

In particolare, si prevede che la percentuale dei lavoratori assunti con contratto a tempo determinato non potrà essere superiore al 40% del personale a tempo indeterminato. Fanno eccezione i contratti di lavoro a termine conclusi per lo svolgimento di attività nei centri estivi e invernali o in servizi analoghi, il cui limite quantitativo è innalzato al 60%.

Per quanto riguarda i contratti a tempo parziale, al fine di una interpretazione dell'articolo 26 del CCNL, si chiarisce che la percentuale dell'orario di lavoro a tempo parziale, utile ai fini della determinazione del trattamento economico, si determina sulla base della effettiva artico-

lazione dell'orario di lavoro e non come media delle ore di lavoro su base annua.

### *Cambi di gestione e inquadramento del personale*

In materia di cambi di gestione e di inquadramento del personale l'accordo perfeziona gli articoli 37 e 47 del CCNL. In particolare, rispetto al primo tema, si stabilisce che le cooperative subentranti, ferma restando la natura dell'appalto o della convenzione, assumeranno il personale addetto all'appalto senza opporre al contratto individuale il patto di prova e riconoscendo in busta paga l'anzianità e i livelli retributivi acquisiti. In merito, invece, all'inquadramento del personale, il contratto territoriale introduce alcune integrazioni relative a specifici profili professionali nelle aree di inquadramento C e D. Queste integrazioni vengono riconosciute anche retroattivamente rispetto alla sottoscrizione dell'accordo territoriale.

### *Orario di lavoro, permessi e trasferte*

Per quanto riguarda l'orario di lavoro si concorda che il turnista e il lavoratore addetto al servizio con obbligo di residenza in struttura hanno diritto ad almeno 8 ore di riposo consecutivo nell'arco delle 24 ore. Per garantire la continuità dell'assistenza agli utenti, questi lavoratori potranno fruire del riposo giornaliero anche in maniera non consecutiva e frazionata. Ad integrazione di quanto stabilito all'articolo 66 del CCNL, le parti concordano un permesso retribuito fino a un massimo di 2 giorni lavorativi per ogni evento di lutto in famiglia. Infine, ai lavoratori inviati in trasferta, sarà corrisposta, oltre al vitto, alloggio e al rimborso delle spese eventualmente sostenute, un'indennità pari a 70 euro per ogni giorno di effettiva presenza fino al 7° giorno; quando, invece, la durata del soggiorno supera i 7 giorni, verrà erogata un'indennità di 60 euro al giorno.

### *Diritto allo studio e formazione professionale*

Sul tema del diritto allo studio, ferme restando le previsioni dell'articolo 69 del CCNL, si precisa che il diritto matura solo nel caso di

coincidenza tra orari di lavoro e orari di esame o frequenza e che per i lavoratori a tempo parziale il diritto alle 150 ore matura in maniera proporzionale all'orario contrattuale. Con riferimento, invece, ai corsi di qualificazione o aggiornamento professionale, nel caso in cui questi non fossero richiesti da esigenze di servizio, i dipendenti potranno usufruire di permessi retribuiti fino a un massimo di 50 ore e nel limite del 2% del personale in servizio.

### *ERT*

L'ERT è strettamente correlato ai risultati conseguiti dalle imprese del territorio. In particolare, si prevede una quota variabile collettiva di 100 euro, connessa ad indicatori di produttività (e specificatamente, il rapporto tra fatturato e costo del lavoro) e redditività (dato dalla variazione del MOL e dal capitale netto). È altresì prevista una quota variabile individuale di 300 euro riparametrati alla posizione economica 1 dell'area di inquadramento C, calcolata tenendo conto dell'indice di effettiva presenza dei lavoratori.

Nei casi di difficoltà economica o finanziaria è possibile chiedere alla Commissione paritetica provinciale un confronto per cercare soluzioni transitorie. In ogni caso, l'ERT può non essere applicato, in caso di patrimonio netto negativo e perdite di esercizio che hanno comportato, nel biennio precedente al periodo di riferimento, una riduzione del 50% del patrimonio netto. Documentazione a supporto delle citate condizioni, deve essere inviata dalla cooperativa alla Commissione paritetica provinciale.

## **5. L'accordo territoriale del settore della cooperazione sociale nella Provincia di Como**

Il contratto integrativo territoriale per le cooperative sociali della Provincia di Como è stato firmato il 21 maggio 2015. Alla base della scelta di pervenire alla sottoscrizione di tale accordo, le parti sottolineano come la contrattazione di secondo livello possa considerarsi a tutti gli effetti uno strumento idoneo a concorrere al miglioramento dei servizi of-

ferti dal comparto della cooperazione sociale in tutte le sue declinazioni e perseguire una crescita del grado di soddisfazione da parte dell'utenza.

Nel ribadire pertanto come sia imprescindibile la salvaguardia del tessuto imprenditoriale provinciale e della professionalità dei lavoratori e delle lavoratrici, le parti sottolineano come la finalità principale del presente accordo sia quella di dare stabilità alle relazioni sindacali, al fine di salvaguardare il patrimonio economico e non del settore, oltre che le tutele dei lavoratori e delle lavoratrici operanti nello stesso.

Inoltre, si specifica che tale accordo territoriale, avente durata triennale con decorrenza dalla data di sottoscrizione, esplicherà i suoi effetti nei confronti del personale assunto con rapporto di lavoro subordinato presso le cooperative sociali operanti nella Provincia di Como, anche con sede legale al di fuori di tale ambito. Resta inteso poi che tale accordo, che si intende rinnovato automaticamente di anno in anno, manterrà la sua validità salvo la disdetta di una delle parti, da esercitarsi entro i 3 mesi precedenti alla scadenza.

### *Relazioni sindacali*

Le parti sottolineano come una efficace contrattazione di secondo livello si debba basare su un buon sistema di relazioni sindacali che devono essere necessariamente agite dalle organizzazioni sindacali e datoriali firmatarie del CCNL, nella rispettiva declinazione territoriale. Qualora gli accordi provinciali non trovassero applicazione per responsabilità di una delle parti, potranno essere anche chiamate alla mediazione le strutture regionali. Inoltre, le parti, con la sottoscrizione del verbale in argomento, costituiscono formalmente il Comitato misto paritetico provinciale di Como, dando quindi applicazione a quanto definito all'articolo 9 del CCNL.

### *Diritto allo studio, qualificazione e riqualificazione professionale, inquadramento del personale*

Il contratto integrativo provinciale interviene sulla disciplina degli articoli 69 e 70 del CCNL, riguardanti rispettivamente il diritto allo studio e la qualificazione e riqualificazione professionale dei lavoratori, conside-

rando tali questioni come fondamentali per incrementare la competitività delle cooperative.

Le parti, facendo salve tutte le intese aziendali in corso di validità, specificano che:

- ad integrazione della disciplina dell'articolo 69 del CCNL, il diritto allo studio debba essere esercitato a livello individuale da ogni singolo lavoratore a mezzo di formale richiesta da inoltrare entro il mese di settembre di ogni anno;
- il monte ore complessivo sarà suddiviso tra coloro che hanno inoltrato la richiesta, anche in ragione dell'orario di lavoro di ogni richiedente;
- ad integrazione, invece, dell'articolo 70 del CCNL, il diritto alla qualificazione e riqualificazione professionale può essere esercitato per frequentare corsi afferenti alla propria mansione in cooperativa, comprendendo quindi i corsi validi per l'ottenimento dei crediti ECM (educazione continua in medicina);
- il monte ore di permessi dovrà essere commisurato al proprio orario di lavoro;
- qualora gli oneri della formazione siano sostenuti direttamente dalla cooperativa, il lavoratore beneficiario dovrà restare in forza almeno per i successivi 24 mesi, pena la richiesta di rimborso degli oneri di cui sopra da parte del datore di lavoro.

Le parti hanno inoltre previsto, ad integrazione dell'articolo 47 del CCNL, l'inserimento delle seguenti ulteriori figure professionali: mediatore linguistico, culturale e interculturale al livello D2; educatore di asilo nido al livello D1 (in assenza di specifico titolo di studio abilitante) o al livello D2 (se in possesso di titolo abilitante); operatore socio-sanitario (OSS) al livello C2; assistente educatore e/o educatore addetto all'assistenza scolastica al livello D1.

*Indennità di soggiorno e utilizzo del proprio mezzo di trasporto per ragioni di servizio*

Rispetto alla disciplina delle prestazioni lavorative svolte fuori sede ma con obbligo di soggiorno e permanenza notturna, le parti stabiliscono che la richiesta di svolgere tale attività da parte della cooperativa non po-

trà essere vincolante e sarà condizionata alla disponibilità e al consenso del lavoratore. Solo in assenza del consenso da parte di un numero sufficiente di lavoratori, la cooperativa potrà procedere con la precettazione dei lavoratori utilizzando il criterio della rotazione.

Viene inoltre individuato uno specifico trattamento economico a titolo di indennità di trasferta pari a 15,49 euro al giorno, da sommarsi alla normale retribuzione, al vitto/alloggio e al rimborso delle spese vive eventualmente sostenute. Tale indennità non sarà soggetta a riproporzionamento rispetto all'orario dei lavoratori.

Inoltre, a coloro che saranno impegnati in tale attività saranno riconosciute 3 ore aggiuntive di lavoro straordinario per ogni giorno di trasferta. Allo stesso modo, sarà riconosciuto un giorno di riposo compensativo ogni settimana di soggiorno. Tali ore, se non fruite dagli interessati, saranno retribuite con le maggiorazioni previste per il lavoro straordinario diurno. Lo stesso trattamento sarà applicato qualora le ore di riposo compensativo non potessero essere fruite a causa di cessazione del rapporto di lavoro.

Ribadendo che di norma i lavoratori devono utilizzare per ragioni di servizio i mezzi di proprietà della cooperativa, le parti dispongono che su autorizzazione da parte della direzione aziendale e con consenso dell'interessato si procederà ad erogare al lavoratore che utilizzi il proprio mezzo di trasporto un rimborso per ogni chilometro percorso per ragioni di servizio pari ad un quinto del costo del carburante con rilevazione su base trimestrale.

### *ERT*

L'accordo stabilisce che l'ERT è correlato ai risultati conseguiti da ogni singola cooperativa sociale e sarà corrisposto ai lavoratori in forza presso le cooperative sociali che svolgono la loro attività nella Provincia di Como.

L'ERT è quantificato in 272 euro annui per lavoratore, da erogarsi a settembre dell'anno successivo a quello di competenza, a fronte di un andamento economico positivo della cooperativa e in relazione ai seguenti parametri: valore della produzione dell'anno di riferimento (35%), rapporto tra i ricavi delle vendite e delle prestazioni e il costo del lavoro nell'anno di riferimento (20%), MOL dell'anno di riferimento (35%),

rapporto tra gli oneri finanziari e bancari e il MOL dell'anno di riferimento (10%). Per ogni indicatore, la rispettiva quota di ERT sarà corrisposta qualora il risultato sia maggiore o uguale alla media registrata nel biennio precedente. La quota sarà inoltre riconosciuta in ragione delle ore effettivamente lavorate, assumendo come valore base la quantità di 1.625 ore all'anno.

Nel caso in cui la cooperativa si trovi in una situazione di crisi, dovrà adire al Comitato misto paritetico provinciale di Como, inoltrando richiesta di deroga o sospensione dell'ERT entro il mese di luglio di ogni anno.

#### *Cambi di gestione e contingenti minimi in caso di sciopero*

In caso di cambio di appalto o di gestione, l'accordo specifica l'applicabilità dell'articolo 37 del CCNL anche qualora il committente modifichi la propria denominazione o natura, ovvero nell'eventualità in cui l'appalto interessi i servizi erogati nel solo periodo scolastico e quindi con interruzione estiva del servizio.

Con riferimento alla regolamentazione in caso di sciopero, il contratto integrativo territoriale intende integrare le disposizioni di cui all'articolo 11 del CCNL e alla legge n. 146/1990 e successive modifiche, precisando che:

- in caso di sciopero, gli asili nido e le scuole di ogni ordine e grado potranno essere chiusi;
- potranno restare parimenti chiusi tutti i servizi non residenziali;
- per le assistenze domiciliari verranno garantiti i servizi di consegna pasti e di igiene personale (con definizione di un contingente minimo funzionale allo svolgimento di tali mansioni);
- per i servizi residenziali verranno garantiti i contingenti minimi sufficienti a garantire il rispetto dei valori e dei diritti costituzionalmente sanciti. Pertanto, il personale in servizio dovrà essere quello dei giorni festivi;
- non sarà garantita l'attività amministrativa, fisioterapica, di animazione ed educativa, mentre il personale sanitario e assistenziale dovrà svolgere solo i servizi essenziali.

In ultimo, si ricorda come il personale in sciopero non potrà essere sostituito con personale all'uopo reclutato. Nei servizi oggetto di applicazione dei contingenti, nel caso in cui si dovesse presentare un lavoratore esercitante pari mansione, sarà concesso l'abbandono del posto da parte di un collega che intenda aderire allo sciopero.

### *Condizioni di miglior favore e norma finale*

In ultima battuta, le parti firmatarie intendono ribadire che, in relazione alle disposizioni contenute nell'accordo, sono fatte salve le condizioni di miglior favore già applicate sia a livello aziendale che provinciale. Inoltre, si conferma che il Comitato misto paritetico provinciale di Como è l'organo deputato a risolvere le controversie inerenti all'applicazione dell'accordo.

## **6. L'accordo territoriale del settore della cooperazione sociale nella Provincia di Pavia**

Il contratto integrativo territoriale per le cooperative sociali della Provincia di Pavia è stato sottoscritto il 18 aprile 2014. Per esplicita volontà dei firmatari, l'intesa dovrà essere applicata, nel rispetto dell'articolo 1 del CCNL, alle cooperative esercenti attività socio-sanitaria e assistenziale nonché alle cooperative di inserimento lavorativo che svolgono attività nel territorio della Provincia di Pavia, anche nei casi in cui abbiano sede legale fuori da essa. L'accordo è valevole fino al 31 dicembre 2015 con tacito rinnovo di anno in anno, salvo disdetta di una delle parti da inviare 3 mesi prima della scadenza.

### *Relazioni sindacali*

L'accordo esordisce con l'auspicio delle parti a dare impulso alla costituzione e sviluppo di relazioni sindacali solide e di qualità, riconoscendole come lo strumento prodromico alla qualificazione della rete dei servizi e degli operatori in essi coinvolti. In questa direzione, le associazioni datoriali si impegnano affinché i regolamenti delle società cooperative redatti ai sensi della legge n. 142/2001 riaffermino *in toto* l'applicazione

del CCNL. Le parti auspicano, inoltre, un comportamento delle pubbliche amministrazioni committenti, che sia coerente con il valore del lavoro sociale e che non utilizzi unicamente il concetto del massimo risparmio.

L'articolo 3 del contratto integrativo territoriale prevede la costituzione del Comitato misto paritetico, composto da un rappresentante per ogni organizzazione sindacale e un rappresentante per ogni associazione datoriale, cui vengono attribuite le competenze indicate dal CCNL all'articolo 9, punto 2b, tra cui la valutazione dell'andamento del settore, la verifica dei progetti di sviluppo, l'assunzione di opportune iniziative presso la pubblica amministrazione, la promozione di iniziative contrattuali di welfare, conciliazione e pari opportunità, il monitoraggio dell'applicazione della legislazione vigente, l'individuazione dei fabbisogni professionali e la promozione di azioni formative.

*Diritto allo studio, qualificazione e riqualificazione professionale, inquadramento del personale*

Le parti colgono l'occasione per ribadire l'importanza della qualificazione e della riqualificazione del personale impegnato nei servizi delle cooperative. Nel solco di questa impostazione e delle disposizioni previste dal CCNL delle cooperative sociali, si stabilisce che all'interno di ogni singola realtà aziendale saranno annualmente stabiliti i criteri di accesso ai corsi e agli interventi formativi e le priorità da garantire. In considerazione delle specificità del territorio e del settore si stabiliscono però alcuni elementi di carattere generale:

- la maturazione del diritto a fruire di un congedo o aspettativa non retribuita per la formazione, ai sensi dell'articolo 5 della legge n. 53/2000, avviene a seguito di una anzianità di servizio di almeno 2 anni;
- in caso di cambio di appalto, il diritto alla formazione del lavoratore viene mantenuto salvo che la cooperativa subentrante non abbia già raggiunto la capienza del monte ore stabilito;
- il diritto in caso di congedo è riconosciuto per le richieste avanzate nella misura massima dell'8% del personale a tempo indeterminato. Per le cooperative con più di 200 addetti, la percentuale dell'8% si calcola unicamente sul personale operante nella Provincia di Pavia.

Il contratto specifica e integra le disposizioni previste agli articoli 69 e 70 del CCNL relative rispettivamente al diritto allo studio e alla qualificazione e riqualificazione professionale.

Inoltre, ad integrazione di quanto previsto dall'articolo 47 del CCNL, la figura del mediatore linguistico, culturale e interlocutore viene inquadrata alla posizione D2, mentre l'operatore socio-sanitario è collocato alla posizione C2, se il possesso del titolo abilitante è richiesto dalla cooperativa stessa all'atto di assunzione o durante il rapporto di lavoro.

*Attività di soggiorno, utilizzo del proprio mezzo di trasporto e abiti da lavoro*

L'attività di soggiorno (ossia la prestazione lavorativa svolta fuori dalla normale sede di lavoro con l'obbligo di soggiorno e/o di permanenza notturna conseguente ad una esplicita richiesta della cooperativa) viene normata ribadendo che la stessa può essere richiesta dalla cooperativa, ma è subordinata alla disponibilità e al consenso del lavoratore. Per le attività di soggiorno è prevista una indennità giornaliera pari a 20 euro. Per i soggiorni fino a una settimana è inoltre prevista una giornata aggiuntiva di permesso che sale a 2 giornate per soggiorni di maggiore durata. Per i lavoratori part-time sarà riconosciuta, in aggiunta a quanto stabilito sopra, una prestazione lavorativa pari al tempo pieno. Per le gite giornalieri è invece riconosciuta una indennità di 15 euro oltre alla retribuzione delle ore effettivamente prestate. Nel caso in cui queste ultime superassero l'orario giornaliero, sono previste le maggiorazioni di cui agli articoli 26, lettera c, e 53 del CCNL.

L'utilizzo del proprio mezzo di trasporto, da parte del lavoratore, dà diritto a un rimborso per ogni chilometro percorso per ragioni di servizio (escluso il tragitto dalla propria abitazione alla sede di lavoro e viceversa) pari ad un quinto del prezzo della benzina e determinato annualmente. In aggiunta, è obbligo della cooperativa stipulare una polizza Kasko o, in alternativa, rispondere dei danni subiti al netto di una franchigia definita in coerenza con le principali polizze assicurative.

Infine, viene individuato l'obbligo delle imprese a fornire, qualora richiesti, abiti da lavoro nella misura di due all'anno e un paio di calzature. Per i lavoratori per i quali vige l'obbligo di indossare gli abiti da lavoro, il tempo di vestizione, compreso nell'orario di lavoro, non potrà superare i

10 minuti. Tale obbligo non è previsto qualora il dipendente debba indossare unicamente il camice e ha facoltà di scegliere il tempo ed il luogo ove indossarlo.

### *Pari opportunità e politiche di conciliazione*

Le parti convengono sulla necessità di garantire le pari opportunità di genere ponendo ad esse una attenzione specifica nelle modalità di selezione, di formazione, nella cura dei percorsi di carriera, nella organizzazione del lavoro e dei tempi e orari di lavoro. Le parti si impegnano altresì a promuovere azioni positive in materia di conciliazione e parità di genere con particolare riferimento alla flessibilità oraria e al reinserimento dei lavoratori dopo il congedo.

In accordo con quanto stabilito dal decreto legislativo n. 151/2001, è data possibilità ai lavoratori di godere dei permessi per congedo parentale anche ad ore. Vengono pattuiti tra le parti 10 giorni di permessi (non retribuiti) all'anno per le malattie del figlio fino a 8 anni. Il monte ore ex festività di cui all'articolo 60 del CCNL, maturato e non richiesto dal lavoratore, potrà essere accantonato al fine di consentirne il godimento nell'anno successivo per le esigenze del lavoratore. Inoltre, ai lavoratori stranieri che ne facciano richiesta, può essere concesso il cumulo annuale o biennale delle ferie per recarsi al paese d'origine. Infine, le cooperative sono tenute ad informare i lavoratori interessati del computo dei periodi di malattia utili al raggiungimento del comparto, al fine di consentire la conservazione del posto di lavoro anche mediante la richiesta di permessi ai sensi dell'articolo 67 del CCNL.

### *Cambi di gestione e garanzia dei servizi in caso di sciopero*

Il contratto integrativo territoriale interviene a completamento di quanto previsto dal CCNL all'articolo 37, evidenziando come le regole per il cambio di gestione valgano per le diverse forme di affidamento in essere nel campo dei servizi alla persona e non unicamente per i cambi di appalto. Oltre a ribadire la necessità che l'impresa uscente e quella subentrante forniscano tempestivamente le comunicazioni necessarie alle organizzazioni sindacali territoriali e alle rappresentanze dei lavoratori in azienda, si conferma il passaggio diretto degli addetti in forza, nei casi in

cui siano rimaste invariate le prestazioni richieste, dall'impresa uscente a quella subentrante. Inoltre, per il personale con livello compreso tra D3 e F2, che ricopra una funzione di coordinamento del servizio, è stabilito un percorso di prova presso il subentrante per un periodo pari al 50% del tempo di prova previsto per il livello corrispondente. La procedura per il passaggio del personale descritta nel contratto si conclude con la redazione di un apposito verbale di accordo sindacale.

Le parti concordano sulla integrazione di quanto previsto all'articolo 11 del CCNL in relazione ai servizi da garantire in caso di sciopero. Vengono elencate le prestazioni da garantire sia per i servizi a gestione diretta della cooperativa che per quelli gestiti in appalto o con altri enti.

### *ERT*

Viene determinato il valore dell'ERT in 270 euro per il tempo pieno da erogarsi sulla base dell'analisi degli indicatori pattuiti tra le parti. Per il calcolo dell'ERT, si assume a riferimento un campione pari almeno al 10% delle cooperative operanti sul territorio e aderenti alle centrali cooperative. L'ERT così determinato sarà corrisposto a tutti i lavoratori in forza presso le cooperative che prestano la loro attività nella Provincia di Pavia, per un valore massimo di 270 euro.

L'ERT è infatti costituito da due categorie: l'ERT presenza del valore di 130 euro, che verrà distribuito sulla base delle ore effettivamente lavorate, e l'ERT economico del valore di 140 euro, suddiviso in 4 indicatori: andamento del fatturato (30%), andamento dell'occupazione (20%), rapporto fatturato/costo del lavoro (30%), andamento del MOL (20%). I dati di bilancio relativi ai singoli indicatori sono confrontati con la media del biennio precedente e l'erogazione avviene qualora non vi siano per i singoli indicatori variazioni peggiorative superiori allo 0,5%.

Per i lavoratori cessati prima della erogazione dell'ERT sarà corrisposta dalla cooperativa uscente una quota di ERT corrispondente al periodo lavorato (calcolata in dodicesimi). Viene stabilita, per le cooperative che si trovassero in una situazione di criticità e ne avessero dato prova al Comitato misto paritetico di Pavia, la possibilità di chiedere alle parti un confronto per trovare una soluzione alternativa rispetto all'erogazione dell'ERT come prevista dall'accordo. Tale facoltà è concessa unicamente

alle cooperative che rispettano pienamente il CCNL e il contratto territoriale.

## **7. L'accordo territoriale del settore della cooperazione sociale nella Provincia di Lecco**

Il contratto integrativo territoriale per le cooperative sociali della Provincia di Lecco è stato sottoscritto il 2 ottobre 2013. Il contratto si applica a tutto il personale in forza presso le cooperative del settore socio-sanitario, assistenziale/educativo e di inserimento lavorativo che svolgono la loro attività in Provincia di Lecco. Il contratto ha validità fino al 31 dicembre 2015 e si intende tacitamente rinnovato di anno in anno, salvo disdetta di una delle parti almeno 3 mesi prima della scadenza.

### *Relazioni sindacali*

Le parti individuano nell'applicazione del CCNL delle cooperative sociali e nella contrattazione di secondo livello gli strumenti essenziali per assicurare la qualità dei servizi offerti e garantire la crescita economica e professionale dei lavoratori. A tal fine, le associazioni cooperative si impegnano affinché i regolamenti interni delle associate affermino *in toto* l'applicazione del CCNL e confermano la necessità di uno stabile sistema di relazioni sindacali da attivare a livello territoriale. Titolate alla contrattazione in questa sede sono le associazioni datoriali e le organizzazioni sindacali firmatarie del CCNL di settore.

Inoltre, con la sottoscrizione del contratto territoriale, viene costituito presso la sede di Confcooperative Lecco il Comitato misto paritetico provinciale, composto da un rappresentante per ogni organizzazione sindacale e un rappresentante per ogni associazione datoriale, che si riunirà dietro convocazione di una delle parti. I compiti del Comitato sono i seguenti:

- valutare l'andamento del settore, i programmi e i progetti di sviluppo;
- assumere opportune iniziative nei confronti dell'amministrazione pubblica affinché nelle convenzioni e negli appalti si tenga conto dei costi connessi all'applicazione del presente CCNL e affinché vengano

attivati corsi di qualificazione, riqualificazione e aggiornamento per il personale interessato;

- promuovere convenzioni per la realizzazione di tirocini e favorire azioni di welfare aziendale, conciliazione vita-lavoro e pari opportunità.

#### *Diritto allo studio, qualificazione, riqualificazione e aggiornamento professionale*

Il contratto integrativo territoriale precisa e integra gli articoli 69 e 70 del CCNL, relativi rispettivamente al diritto allo studio e alla qualificazione e riqualificazione professionale.

Con riferimento al diritto allo studio (150 ore annue), la priorità è concessa sulla base dell'anzianità della richiesta formale. Per i lavoratori part-time, il beneficio sarà riproporzionato in relazione alla prestazione individuale di lavoro. Il diritto è concesso nei casi di coincidenza tra l'orario di lavoro e quello di frequenza ai corsi. Viene retribuito anche l'eventuale tempo di viaggio necessario per raggiungere la sede dei corsi o il luogo di lavoro, purché coincidente con l'orario di lavoro ed entro i limiti del monte ore previsto. È escluso dal computo delle 150 ore il tempo impiegato per sostenere le prove d'esame.

Per quanto riguarda il diritto a frequentare corsi di qualificazione, riqualificazione e aggiornamento professionale, si stabilisce che la cooperativa valuti con il dipendente modalità di articolazione del lavoro che, compatibilmente con le esigenze di servizio, facilitino lo svolgimento dell'eventuale tirocinio. Inoltre, in caso di effettuazione di corsi di formazione/qualificazione il cui costo sia assunto dalla cooperativa con rilascio di titolo/attestazione utilizzabile anche in altra struttura/azienda, si stabilisce la permanenza in forza del lavoratore per almeno 24 mesi. Alternativamente, il dipendente sarà tenuto a rimborsare con l'ultimo cedolino paga i costi sostenuti dalla cooperativa (con l'esclusione delle ore di permesso). I lavoratori dovranno comunque essere informati di questo vincolo prima dell'avvio del corso.

#### *Attività di soggiorno, utilizzo del proprio mezzo di trasporto e abiti da lavoro*

Per quanto concerne la prestazione lavorativa eseguita fuori dalla sede di lavoro con obbligo di soggiorno e permanenza notturna, il contrat-

to integrativo dispone che la richiesta della cooperativa non possa essere vincolante e pertanto condizionata alla disponibilità e al consenso del lavoratore. Ai lavoratori inviati in trasferta per soggiorni saranno riconosciute:

- un'indennità giornaliera di 15 euro (oltre al vitto, all'alloggio e al rimborso delle spese vive eventualmente sostenute);
- la normale retribuzione ordinaria fino ad un massimo di 8 ore lavorative;
- una giornata di permesso aggiuntivo per ogni giorno di soggiorno fino a una settimana e 2 giornate di permesso per i soggiorni superiori alla settimana.

Pur ribadendo che si privilegerà l'impiego di mezzi aziendali, il contratto territoriale riconosce ai lavoratori autorizzati all'uso del proprio mezzo di trasporto per motivi connessi al servizio, un rimborso chilometrico pari ad un quinto del prezzo della benzina, determinato ogni anno dal Comitato misto paritetico provinciale. È in ogni caso escluso il rimborso del tragitto percorso per recarsi presso la sede di lavoro, che per i lavoratori che svolgono servizi a domicilio corrisponde alla residenza del primo e dell'ultimo utente.

La cooperativa può scegliere di stipulare un'apposita polizza Kasko o, in alternativa, di rispondere direttamente dei danni subiti dai lavoratori che utilizzano il proprio mezzo. Il mezzo proprio, salvo causa di forza maggiore, non dovrà essere utilizzato per il trasporto degli utenti.

Il contratto integrativo chiarisce altresì che per chi ne avesse necessità, verranno forniti, a cura e a spese dell'impresa, due abiti da lavoro all'anno, il cui lavaggio è parimenti a carico del datore di lavoro. Dovranno inoltre essere forniti tutti gli indumenti protettivi tenendo conto delle disposizioni di legge in materia di antinfortunistica e di igiene e sicurezza nei luoghi di lavoro. Ad eccezione dei casi in cui il lavoratore debba indossare esclusivamente un camice oppure abbia la facoltà di scegliere il tempo e il luogo per indossare la divisa, i tempi di vestizione e svestizione non dovranno superare i 10 minuti.

### *Cambi di gestione*

Per quanto riguarda i cambi di gestione, l'accordo esplicita e integra l'articolo 37 del CCNL, stabilendo che:

- l'impresa uscente deve dare tempestivamente la comunicazione alle organizzazioni sindacali territoriali e alle RSU fornendo tutti i dati relativi ai lavoratori impiegati;
- l'impresa subentrante deve ugualmente dare notizia dell'inizio della nuova gestione e se le prestazioni richieste sono rimaste invariate, deve assumere, senza periodo di prova, tutto il personale addetto all'appalto o convenzione, garantendo il mantenimento della retribuzione, compresi gli scatti di anzianità;
- gli addetti con contratto a termine sono assunti fino alla scadenza del rapporto di lavoro;
- in caso di esito positivo della procedura, formalizzata in un verbale di accordo sindacale, il rapporto di lavoro con la cooperativa uscente si risolve consensualmente senza l'obbligo di preavviso;
- l'azienda subentrante è tenuta a fornire le opportune informazioni alle organizzazioni sindacali e alle RSU territoriali in caso di mutamenti significativi nell'organizzazione e nelle modalità del servizio, che abbiano ripercussioni sia sull'occupazione che sulle condizioni di lavoro e in caso di situazioni di crisi, con il fine di giungere congiuntamente a soluzioni che armonizzino le mutate esigenze con il mantenimento dei livelli occupazionali;
- per il personale di livello compreso tra D3 e F2 o che ricopra una funzione di coordinamento, è prevista l'introduzione di un periodo di prova ridotto del 50% rispetto a quello stabilito dal CCNL. La cooperativa, entro il termine di scadenza del periodo di prova, darà notizia alle organizzazioni sindacali dell'esito dello stesso, al fine di valutare una ricollocazione del personale. È comunque garantita la continuità nel rapporto di lavoro;
- se sono in atto sospensioni dal lavoro che comportano la conservazione del posto, l'addetto verrà assunto dall'azienda subentrante nel momento in cui verrà meno la causa sospensiva.

### *Pari opportunità e conciliazione famiglia-lavoro*

Con la firma dell'accordo territoriale, le parti si impegnano a promuovere e rispettare le buone prassi in atto relativamente alle pari opportunità di genere, in particolare nelle modalità di selezione, nella formazione, nei percorsi di carriera interni, nell'organizzazione del lavoro e nei tempi e nell'orario di lavoro.

Le parti si impegnano altresì a promuovere azioni positive per la conciliazione tra il lavoro, il privato e la vita familiare, relativamente alla flessibilità degli orari, al reinserimento dopo un periodo di congedo e all'introduzione di interventi e servizi innovativi.

Inoltre, i lavoratori potranno godere dei permessi per congedo parentale anche ad ore. In questo caso si stabilisce che il monte ore mensile è pari a 165 ore per i dipendenti a tempo pieno (da riproporzionare in caso di part-time) per un totale di 5,5 ore giornaliere per 30 giorni.

Infine, si stabilisce che il monte ore di permessi ex festività, previsto dall'articolo 60 del CCNL, maturato ogni anno e non goduto, sarà accantonato al fine di agevolarne l'utilizzo negli anni successivi. In caso di risoluzione di rapporto di lavoro, tali permessi verranno monetizzati ed erogati con l'ultimo cedolino.

### *ERT*

Il contratto integrativo territoriale stabilisce che l'ERT sia strettamente correlato ai risultati conseguiti dalle imprese del territorio e venga erogato a tutti i lavoratori in forza presso le cooperative sociali operanti nella Provincia di Lecco. Si prenderanno i dati riferiti alle cooperative individuate come campione rappresentativo pari almeno al 10% delle cooperative sociali che operano in quel territorio. Queste dovranno inviare, entro il mese di maggio, al Comitato misto paritetico provinciale i dati necessari.

Il periodo di raffronto è costituito dai bilanci del biennio precedente e l'anno di riferimento è costituito dal bilancio d'esercizio dell'anno precedente a quello di competenza.

L'ammontare annuale dell'ERT è pari a 253 euro. Di questi, 103 euro sono riparametrati al livello C1, per un lavoratore a tempo pieno, e determinati sulla base dei seguenti indicatori: andamento del fatturato (peso

ponderale 20%), andamento del MOL (peso ponderale 30%); rapporto fatturato/costo del lavoro (peso ponderale 30%); andamento dell'occupazione (peso ponderale 20%). La quota corrispondente ad ogni indicatore verrà erogata per intero, se non si registra un peggioramento rispetto alla media del biennio precedente.

I restanti 150 euro sono invece determinati in proporzione alle ore effettivamente lavorate da ogni dipendente, incrementate delle ore relative alle assenze per infortunio e per astensione obbligatoria per maternità.

Le cooperative che si trovano in stato di sofferenza economica o finanziaria possono chiedere al Comitato misto paritetico, entro il 30 giugno di ogni anno, presentando idonea documentazione, un confronto per cercare soluzioni transitorie diverse da quanto previsto dall'accordo.

#### *Garanzia dei servizi in caso di sciopero*

In ottemperanza alla legge n. 146/1990 e all'articolo 11 del CCNL, le parti stabiliscono che:

- per i centri residenziali e semi-residenziali, le strutture protette per utenti anziani, disabili, tossicodipendenti, malati psichiatrici, dovranno essere individuati contingenti per assicurare i servizi essenziali anche in caso di sciopero;
- il termine di preavviso per la proclamazione dello sciopero è di 10 giorni. Accertato il rispetto di tale termine, la direzione fornirà l'elenco del personale esonerato dallo sciopero ai responsabili dei luoghi di lavoro;
- il personale che non intende aderire ne deve dare comunicazione entro le 48 ore precedenti l'inizio dello sciopero e verrà posto a disposizione per qualsiasi necessità;
- per i servizi in cui le cooperative operano in collaborazione con altri enti, i codici di regolamentazione di questi sono applicabili anche ai lavoratori delle cooperative.

## 8. L'accordo territoriale del settore della cooperazione sociale nella Provincia di Bergamo

Il contratto integrativo territoriale per le cooperative sociali della Provincia di Bergamo è stato sottoscritto il 2 settembre 2013 a seguito di un intenso percorso di confronto tra le parti. Stante la fase di difficoltà del comparto, l'accordo si propone di sostenere il movimento cooperativo, inteso come l'insieme delle imprese cooperative, dei soci cooperatori e dei lavoratori.

Riconosciuto il ruolo della cooperazione sociale, e in particolare della cooperazione di inserimento lavorativo, per affrontare le situazioni di criticità, grande importanza è riservata al consolidamento delle relazioni sindacali territoriali viste come luogo nel quale sviluppare azioni di sostegno.

Rispetto alla questione di genere, fin dalla premessa, le parti dichiarano che i termini contenuti nel contratto «sono convenzionalmente declinati al maschile ma sono da intendersi nella accezione sia maschile che femminile (Socio/Socia, lavoratrice/lavoratore)». Affermazione che vuole inquadrare una attenzione al genere anche nell'utilizzo del linguaggio.

Quanto all'ambito di applicazione, l'articolo 1 precisa «che per le cooperative di inserimento lavorativo il CCNL cooperative sociali è comunque il contratto di riferimento indipendentemente dal settore in cui la cooperativa opera. Il presente accordo provinciale (contratto territoriale della provincia di Bergamo), articolazione del contratto nazionale sottoscritto dalle organizzazioni sindacali e datoriali comparativamente più rappresentative, si applica a tutti gli addetti di tutte le mansioni implicati in servizi ed attività produttive gestiti dalle cooperative sociali operanti nella provincia di Bergamo indipendentemente dalla sede legale delle stesse e dalla loro adesione o meno alle centrali cooperative». Intendendo con questo periodo affermare sia l'unicità del movimento cooperativo <sup>(3)</sup> che la valenza *erga omnes* per tutte le realtà che operano nel territorio di riferimento a prescindere dalla sede legale della stessa.

---

<sup>(3)</sup> Tale unicità è intesa con riferimento sia alle cooperative sociali di tipo A, che si occupano della gestione dei servizi socio-sanitari, formativi e di educazione permanente, sia alle cooperative sociali di tipo B, che si occupano della gestione di attività finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate nei settori Industria, Commercio, Servizi e Agricoltura.

### *Inquadramento del personale*

L'intesa inserisce alcune previsioni sia in ordine ai c.d. assistenti educatori, sia per alcune mansioni più tipiche (es. servizi di spazzamento, raccolta manuale e guida di autocompattatori). Di grande rilievo e unicità nel contesto nazionale appaiono le previsioni funzionali alla possibilità di inquadrare nel contratto territoriale il personale che svolge il ruolo di assistente familiare. Il contratto territoriale stesso contiene un fac-simile di accordo che disciplina la sperimentazione e che dovrà essere perfezionato dalla singola cooperativa. La sperimentazione è stata seguita da alcune rivisitazioni nel corso del tempo volte a dare maggiore spendibilità alla stessa.

### *Diritto allo studio e formazione professionale*

Vengono disciplinate le modalità attuative degli articoli del CCNL in materia di diritto allo studio e formazione professionale. A fronte della presenza di realtà multi-localizzate e al fine di garantire il diritto allo studio e alla formazione per i lavoratori operanti nella Provincia di Bergamo, viene introdotto uno specifico paragrafo in forza del quale nella determinazione del monte ore per il godimento dei permessi, le cooperative operanti su più territori provinciali dovranno prevedere una percentuale minima per i lavoratori operanti in Provincia di Bergamo pari almeno alla percentuale degli stessi sul totale dei lavoratori impiegati complessivamente dalla cooperativa.

### *ERT*

Viene stabilito il valore massimo dell'ERT in 280 euro da riproporzionarsi secondo il numero di ore effettivamente lavorate. Per la determinazione del valore orario di riferimento si procede ad individuare quattro parametri, il cui confronto con la media del biennio precedente (sulla base dei dati campione forniti dalle centrali cooperative) determina la cifra da erogare per ogni anno di vigenza del contratto integrativo territoriale. I parametri sono:

- 30% – rapporto tra il fatturato dell'anno e la media del biennio precedente: se il fatturato dell'anno in esame risulta maggiore della media dei fatturati del biennio precedente sarà erogato, in caso contrario non sarà erogato;
- 20% – rapporto oneri finanziari e bancari/MOL: se il rapporto tra gli oneri finanziari e MOL diminuisce rispetto alla media dei 2 anni precedenti sarà erogato, in caso contrario non sarà erogato;
- 30% – rapporto fatturato/costo del lavoro: se il rapporto aumenta rispetto alla media del biennio precedente verrà erogato, in caso contrario non sarà erogato;
- 20% – variazioni del MOL: se il MOL dell'anno in esame è superiore alla media del MOL del biennio precedente verrà erogato, in caso contrario non sarà erogato.

È prevista una norma finale per le cooperative che trovandosi in situazione di difficoltà possono chiedere al Comitato paritetico provinciale una diversa soluzione per l'erogazione dell'ERT.

#### *Cambi di gestione e contingenti minimi in caso di sciopero*

Le parti precisano che l'obbligo di passaggio da una gestione all'altra intercorre con qualunque forma di affidamento utilizzata dalla stazione appaltante e anche quando per responsabilità del committente non presentino formale continuità temporale fra una assegnazione e l'altra, lasciando un intervallo di tempo fra scadenza naturale dell'aggiudicazione cessata e successivo affidamento.

Inoltre, l'intesa prevede alcune integrazioni delle previsioni del CCNL, mediante l'elencazione delle prestazioni da garantire in caso di sciopero, e introduce una specifica clausola volta a dichiarare illegittime le restrizioni al diritto di sciopero previste dai capitolati di appalto.

#### *Flessibilità: mensilizzazione e banca ore e "part-time jolly"*

Si è introdotto un regime di pagamento per tutte le mansioni su base mensile corrispondente alle ore del contratto di lavoro individuale. Al fine di gestire elementi di flessibilità viene previsto l'istituto della banca ore il cui conto è alimentato dalle ore effettivamente svolte. Obiettivo dello

strumento è di tendere, nell'arco dell'anno di esercizio, al pareggio tra le ore prestate e le ore pagate. Sono previsti meccanismi di pagamento di eventuali saldi positivi (+15% per i full-time e +27% per i part-time) e di recupero di eventuali saldi negativi (piano di rientro entro 6 mesi, compensazioni fino a 10 giorni con le ferie residue).

Come ulteriore livello di flessibilità viene introdotta, in misura sperimentale, la figura del c.d. part-time jolly, che potrà essere attivata rispettando le seguenti previsioni:

1. monte ore annuo: in un range compreso fra 240 e 600 ore;
2. banca ore: eventuali ore eccedenti od in difetto rispetto al monte ore annuale saranno regolate mediante l'istituto della banca ore;
3. pronta disponibilità: al lavoratore sarà dovuto un preavviso da parte dell'azienda di almeno 12 ore; tutte le ore effettivamente prestate saranno retribuite con una maggiorazione pari al 3% a titolo di pronta disponibilità, aggiuntiva alle eventuali altre maggiorazioni (notturna e festiva).

Tali contratti potranno essere stipulati in numero massimo pari al 10%, e comunque almeno una unità, del personale operante in Provincia di Bergamo.

### *Welfare e conciliazione*

L'accordo si chiude con due articoli che hanno l'obiettivo di porre le basi per lo sviluppo di politiche di welfare aziendale e conciliazione. In particolare, si prevede l'accompagnamento al rientro al lavoro a seguito della maternità e l'estensione dei periodi nei quali l'operatore non è tenuto alle prestazioni notturne o di trasferta.

## **9. L'accordo territoriale del settore della cooperazione sociale nella Provincia di Cremona**

Il contratto integrativo territoriale delle cooperative sociali della Provincia di Cremona è stato sottoscritto il 13 maggio 2013. Esso si applica alle lavoratrici e ai lavoratori delle cooperative del settore socio-sanitario,

educativo e di inserimento lavorativo che, prescindendo dalla sede legale, svolgono la loro attività nel suddetto territorio. Il contratto ha decorrenza dal 1° giugno 2013 fino al 31 dicembre 2014 e si intende tacitamente rinnovato annualmente salvo disdetta.

### *Cambi di gestione*

Rilevando che il settore è strutturalmente caratterizzato dalla gestione di servizi in regime di appalto, convenzione o accreditamento con frequenti cambi di gestione, e al fine di rendere più certe le procedure dell'articolo 37 del CCNL, il contratto territoriale integra le disposizioni contrattuali, stabilendo una serie di passaggi che impresa uscente e subentrante devono ottemperare per garantire trasparenza nei processi di cambio di gestione e assicurare, per quanto possibile, il mantenimento dei livelli occupazionali.

In primo luogo, l'azienda uscente, informata dal committente della cessazione della gestione, deve dare comunicazione alle organizzazioni sindacali territoriali e alle RSU, ove presenti, circa il numero dei lavoratori interessati, le rispettive mansioni e i livelli di inquadramento, le situazioni individuali in materia di malattia, infortunio, maternità, iscrizione a fondi integrativi, TFR, ecc. L'azienda uscente, qualora previsto dai limiti numerici del personale, provvede a presentare istanza di licenziamento per giustificato motivo oggettivo alla Direzione territoriale del lavoro di Cremona, avendo cura di informare i dipendenti. La stessa potrà però chiedere l'annullamento dell'istanza nel caso in cui l'azienda subentrante prenda in carico tutto il personale.

Intanto, l'azienda subentrante deve dare comunicazione alle organizzazioni sindacali territoriali e alle RSU individuando il referente aziendale competente a seguire la pratica. L'azienda subentrante si impegna a garantire l'assunzione del personale dell'impresa cessante senza periodo di prova. In caso di mutamenti significativi dell'organizzazione del servizio da parte del committente o in caso di utilizzo di nuove tecnologie influenti sul dato occupazionale e sul mantenimento delle condizioni di lavoro, l'azienda subentrante deve informare le organizzazioni sindacali territoriali e qualora vengano variati i termini e le prestazioni contrattuali del servizio sarà convocata presso l'associazione territoriale cui conferisce mandato o, in assenza, presso la Direzione territoriale del lavoro, uni-

tamente alle organizzazioni sindacali territoriali e alle RSU, per un esame congiunto della situazione e delle possibili soluzioni. Se l'azienda subentrante ha in atto stati di crisi, cassa integrazione, contratti di solidarietà, sospensioni dell'attività per mancanza di lavoro, darà, per la gestione dell'appalto, la precedenza al proprio personale già in forza e si impegnerà a convocare le parti firmatarie in modo da fornire il quadro documentato della situazione societaria.

Infine, la ditta cedente deve fornire informazioni in merito alle misure adottate in materia di salute e sicurezza sul lavoro, formazione professionale e addestramento. La conclusione con esito positivo della procedura di cambio di gestione viene formalizzata in un verbale sindacale.

### *Lavoro a chiamata*

L'accordo territoriale regola l'istituto del lavoro a chiamata prevedendo che possa essere utilizzato per lo svolgimento di prestazioni di carattere discontinuo o intermittente, per esigenze tecniche, produttive, organizzative o sostitutive, per le quali non sia possibile stipulare contratti a tempo parziale per la difficoltà o l'impossibilità di predeterminare i periodi di prestazione lavorativa. Il contratto, nel normare il lavoro a chiamata, prevede che possa essere utilizzato esclusivamente senza il riconoscimento dell'indennità di disponibilità e quindi senza l'obbligo di reperibilità. L'istituto può però essere utilizzato nell'intero arco annuale senza limitazioni legate all'età dei lavoratori e senza le limitazioni rispetto al numero dei lavoratori occupati nell'impresa a tempo determinato o indeterminato. Il contratto di lavoro a chiamata può essere attivato anche in presenza di altri rapporti di lavoro di cui il lavoratore ha titolarità fermo restando i limiti di orario previsti dalla normativa e dal CCNL.

La richiesta di prestazione lavorativa deve pervenire almeno entro le 24 ore precedenti la prestazione e il trattamento economico e normativo, seppur riproporzionato in ragione della prestazione lavorativa effettivamente svolta, non deve essere complessivamente meno favorevole rispetto al lavoratore di pari livello a parità di mansioni svolte.

L'intesa, infine, elenca una serie di informazioni che devono essere contenute nel contratto di lavoro a chiamata nonché i casi in cui non è possibile ricorrere all'istituto.

### *Banca ore*

In applicazione di quanto previsto all'articolo 52 del CCNL e considerata la naturale struttura del settore, caratterizzata da variabilità della domanda, dalla diffusione del lavoro su turni ma soprattutto dall'attenzione verso le necessità del cliente finale, viene introdotto l'istituto della banca delle ore come condizione per la fruizione da parte dei lavoratori delle ore di lavoro straordinario o supplementare sotto forma di riposi compensativi o di ore retribuite. Lo scopo prefissato dallo strumento, utilizzabile anche dai lavoratori part-time, è di ottenere un pareggio tra le ore effettuate in aumento e in riduzione rispetto all'orario contrattualmente stabilito. Di seguito le principali disposizioni del contratto:

- l'adesione del lavoratore è volontaria; la scelta può essere revocata entro il 31 dicembre di ogni anno e ha durata annuale;
- il normale orario di lavoro da utilizzare come parametro per l'esatto computo credito/debito è quello previsto all'articolo 51 del CCNL; le prestazioni di lavoro che confluiranno nella banca ore sono tutte quelle effettuate oltre il normale orario di lavoro con la valorizzazione a partire da frazioni superiori a 30 minuti;
- il superamento o la diminuzione del monte ore settimanale può avvenire solo per comprovate esigenze organizzative, legate alle modalità di gestione e al tipo di servizio e previa autorizzazione del responsabile;
- le ore di lavoro straordinario o supplementare vengono valorizzate in un apposito contatore che trova evidenza oggettiva anche in busta paga;
- le ore accantonate potranno essere utilizzate come permessi compensativi nel corso dell'anno di maturazione sia in termini di giornate sia a ore, previo accordo del responsabile e in armonia con le esigenze tecniche, organizzative e di servizio;
- in caso di saldo positivo, le ore accantonate al 31 dicembre di ogni anno potranno essere monetizzate in busta paga nel mese di gennaio con maggiorazione del 15%; in caso di saldo negativo, la cooperativa dovrà convocare la Commissione paritetica territoriale per concordare tempi e modi di recupero delle ore non lavorate;

- l'andamento della banca ore sarà oggetto di monitoraggio costante per individuare possibili margini di miglioramento dello strumento.

*Criteria di computo della quota di riserva e sicurezza sul lavoro*

Per dare puntuale e conforme attuazione a quanto previsto all'articolo 3 della legge n. 68/1999, nella parte in cui si prevede che «la quota di riserva per le cooperative sociali si computa esclusivamente con riferimento al personale tecnico esecutivo e svolgente funzioni amministrative», il contratto integrativo territoriale individua quelle mansioni che devono essere escluse dal computo della quota suddetta.

Con riferimento, invece, alla sicurezza sul lavoro, le parti, confermando la massima attenzione al tema delle problematiche legate all'ambiente di lavoro e alla sicurezza e igiene nei luoghi di lavoro in armonia con le leggi vigenti, ribadiscono la necessità della previa consultazione dei RLS con riferimento al documento di valutazione dei rischi e l'importanza della cultura della sicurezza e delle attività di formazione sulla base delle esigenze individuate dai soggetti preposti (RSPP, RLS).

*Commissione paritetica e adesione al protocollo di intesa provinciale sul welfare aziendale*

Viene costituita la Commissione paritetica composta da un rappresentante per ogni associazione sindacale e un rappresentante per ogni associazione datoriale che si riunirà dietro convocazione di una delle parti. Si stabilisce che le decisioni in seno alla Commissione vengono assunte in modo paritario con l'attribuzione della medesima percentuale di partecipazione ai singoli membri.

Infine, con la sottoscrizione dell'accordo e in linea con quanto previsto dal protocollo provinciale di Cgil, Cisl e Uil, le parti convengono sulla necessità di promuovere e sperimentare, tramite contrattazione aziendale, azioni in tema di welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro.

### Sezione III

## LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA AZIENDALE NEL 2019

SOMMARIO: *Quadro di sintesi*. – 1. Introduzione. – 2. Sistemi di relazioni industriali. – 3. Sviluppo professionale e inquadramento. – 3.1. Formazione continua dei lavoratori. – 3.2. Ruoli professionali e inquadramenti nei moderni contesti organizzativi. – 4. Mercato del lavoro. – 4.1. Diverse generazioni al lavoro. – 4.2. Riorganizzazioni aziendali tra mercati interni ed esterni del lavoro. – 4.3. Rapporto tra legge e contrattazione collettiva nella gestione dei rapporti di lavoro in entrata e in uscita. – 5. Organizzazione e orario di lavoro. – 5.1. Innovazione organizzativa. – 5.2. Regimi di orario e forme di flessibilità. – 6. Welfare, conciliazione e gestione delle diversità. – 6.1. Misure di sostegno al reddito. – 6.2. Il welfare c.d. produttività. – 6.3. Gestione e tutela delle diversità al lavoro. – 7. Salute, sicurezza e ambiente. – 7.1. Clausole di rendicontazione e impegni generici. – 7.2. Nuove professionalità e iniziative di formazione per la sicurezza sul lavoro. – 8. Responsabilità sociale d'impresa. – 9. Nuove tecnologie e controlli a distanza. – 10. Retribuzione variabile. – 10.1. Indicatori e funzionamento del premio di risultato.

### ***Quadro di sintesi***

*L'analisi, svolta su un insieme di 309 contratti integrativi aziendali sottoscritti nel 2019, mostra come produttività e competitività siano i principali obiettivi perseguiti dalle parti. Nel farlo, nonostante una certa incidenza di accordi ex articolo 8, decreto-legge n. 138/2011 convertito in legge n. 148/2011, per estendere le possibilità di ricorso a rapporti di lavoro a termine, la stragrande maggioranza delle intese introduce trattamenti migliorativi rispetto agli standard definiti dalla legge e dalla contrattazione collettiva. Nello specifico, i contenuti normativi più trattati sono relativi a schemi di retribuzione variabile (principalmente associati ad indicatori di tipo collettivo e a parametri legati all'assenteismo), misure di welfare e conciliazione (soprattutto nella forma di conversione del premio di risultato in flexible benefits e strumenti di flessibilità oraria per lavoratori che abbiano particolari necessità di cura, assistenza, studio) e a piani di formazione e sviluppo professionale per l'acquisizione di nuove competenze. Proprio in virtù di cambiamenti tecnologici e organizzativi, dell'emersione di nuovi ruoli e dell'importanza attribuita a caratteristiche come la polivalenza e polifunzionalità nei moderni contesti di lavoro, sempre più accordi si trovano ad affrontare il tema del riconoscimento formale e sostanziale (anche rispetto ai sistemi di classificazione dei CCNL) di queste nuove professionalità. Nonostante l'attenzione a queste*

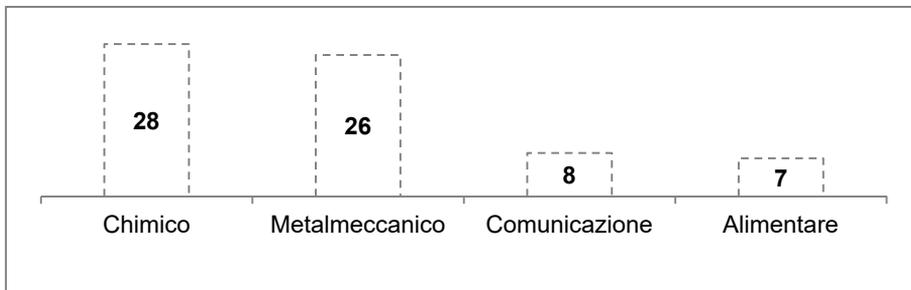
*tematiche, sono tuttavia pochi i casi di premi di risultato connessi ad indicatori di professionalità e performance individuali e quelli relativi alla formazione erogata; così come sono raramente oggetto di negoziazione i percorsi di alternanza scuola-lavoro e apprendistato, anche se aumentano le disposizioni inerenti a programmi di ricambio generazionale e ad iniziative di mentoring da parte dei lavoratori più anziani verso le giovani generazioni. Le evoluzioni di tipo organizzativo fanno così da sfondo a moltissime intese aziendali sottoscritte nel 2019 e determinano l'incidenza, oltre che delle materie già accennate, anche di forme di orario flessibile, come la banca delle ore, l'orario multiperiodale o lo smart working, e di programmi per la tutela della salute e sicurezza sul lavoro (a partire da un maggior coinvolgimento del personale interessato in iniziative di formazione e sensibilizzazione) e la sostenibilità ambientale (declinata in modo particolare verso gli spostamenti casa-lavoro e la mobilità interna ai siti produttivi). Infine, con riferimento alla parte obbligatoria degli accordi analizzati, le procedure di informazione e consultazione costituiscono un pilastro importante per l'analisi e l'implementazione congiunta di diverse soluzioni contrattuali. Tuttavia, è ancora raro il richiamo alla partecipazione, che fatica a trovare nella contrattazione aziendale una sua declinazione sostanziale e una sua autonomia rispetto alle altre logiche di confronto sindacale.*

## **1. Introduzione**

La presente analisi è svolta su un insieme di 309 contratti integrativi aziendali sottoscritti nell'anno 2019 <sup>(1)</sup>. I settori maggiormente rappresentati nell'insieme di contratti sono: chimico (28%); metalmeccanico (26%); comunicazione (8%); credito e assicurazioni (8%); alimentare (7%); terziario (6%).

---

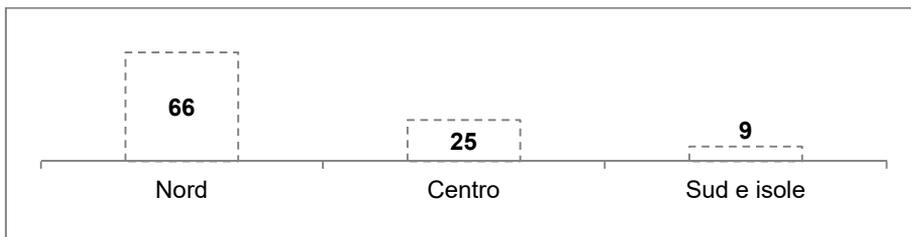
(1) Sono esclusi dall'insieme di contratti i c.d. "accordi gestionali" (e cioè, a titolo di esempio, l'attivazione della cassa integrazione o i contratti di solidarietà).

**Grafico 1** – Distribuzione settoriale dei contratti aziendali (%)

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

### *Distribuzione geografica dei contratti*

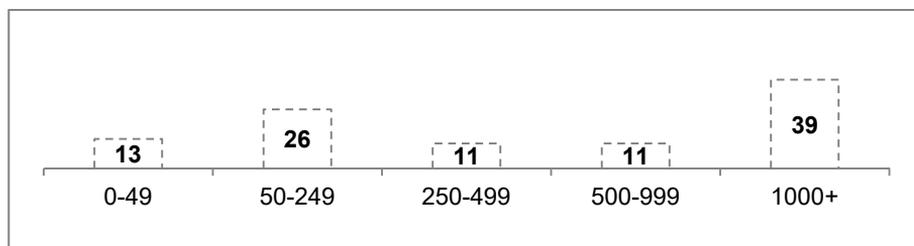
La distribuzione geografica dei contratti conferma una netta prevalenza di accordi siglati nelle Regioni del Nord-Italia (66%), seguiti dalle intese sottoscritte nelle Regioni del Centro (25%) e nella macro-area Sud e isole (9%).

**Grafico 2** – Distribuzione geografica dei contratti aziendali (%)

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

### *Dimensione aziendale*

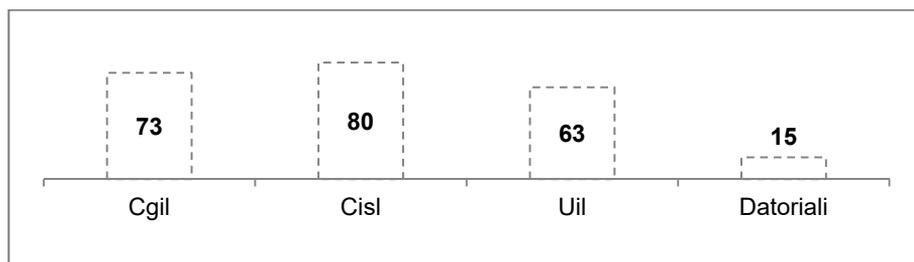
La maggior parte dei contratti riguarda aziende di grandi dimensioni, solitamente multinazionali, che occupano oltre 1.000 lavoratori (39%). Per il resto, il 13% delle intese risulta sottoscritto in aziende con meno di 49 dipendenti; il 26% in imprese tra i 50 e i 249 dipendenti; l'11% in imprese tra i 250 e i 499 dipendenti; mentre il 11% in imprese tra i 500 e i 999 dipendenti.

**Grafico 3** – Distribuzione dei contratti aziendali per dimensione d'impresa (%)

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

### *Parti firmatarie*

Circa il 15% dei contratti analizzati è firmato con l'assistenza delle organizzazioni datoriali di riferimento. Sul versante sindacale, le organizzazioni sindacali che hanno sottoscritto il maggior numero di accordi sono le federazioni settoriali della Cisl (80%), seguite dalle federazioni settoriali della Cgil (73%), della Uil (63%) e dell'Ugl (6%).

**Grafico 4** – Organizzazioni firmatarie (%)

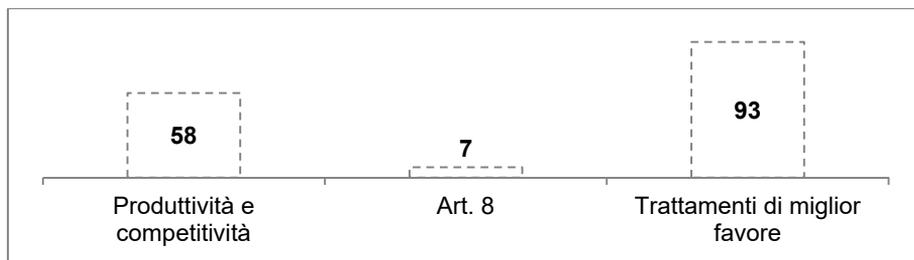
Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

### *Finalità delle intese*

Nonostante la maggior parte degli accordi aziendali analizzati persegua obiettivi di produttività e competitività (circa il 58%), sono nettamente prevalenti le intese che prevedono trattamenti di miglior favore rispetto agli standard definiti dalla legge e dalla contrattazione di categoria. Solamente il 7% degli accordi sono riconducibili alle intese modifica-

tive *ex* articolo 8, decreto-legge n. 138/2011, convertito con modifiche dalla legge n. 148/2011.

**Grafico 5** – Tipologie di accordi, obiettivi negoziali e contenuti (%)

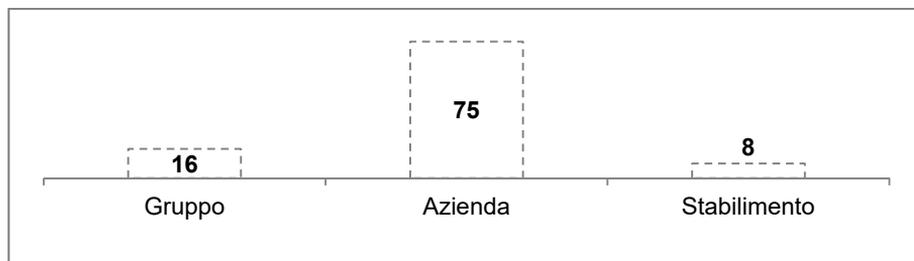


Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

## 2. Sistemi di relazioni industriali

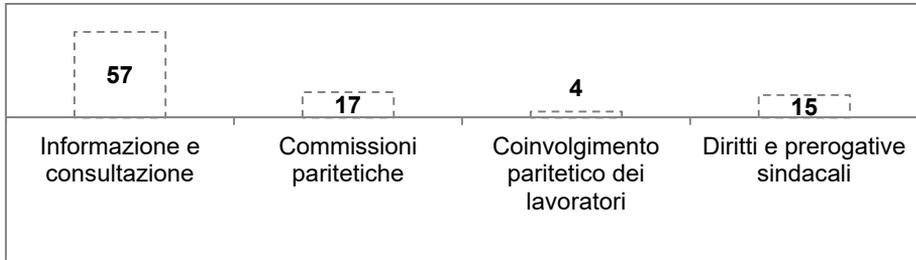
I sistemi di relazioni industriali nella contrattazione aziendale del 2019 si presentano piuttosto variegati.

Una prima variabile è data dalla sede in cui è firmato l'accordo collettivo: il gruppo, l'azienda o il singolo sito. Nel caso di contrattazioni in aziende multilocalizzate, è frequente trovare disposizioni relative all'articolazione dei diversi livelli di confronto: in particolare, nelle realtà industriali, troviamo principalmente il livello aziendale (o centrale/nazionale) e di sito; diversamente, nei contesti del terziario, accanto al livello aziendale (o centrale/nazionale) si fa spesso riferimento alle sedi territoriali (relative alle diverse unità anche di piccolissima dimensione che vi operano); più raro il caso di accordi integrativi che contemplano tutti e tre i possibili livelli di interlocuzione intra-aziendali. Per tutte queste sedi sono precisate le tematiche di informazione e consultazione e i principali soggetti coinvolti. Diverso è il caso di accordi sottoscritti a livello di singoli stabilimenti, laddove le relazioni industriali sono trattate con esclusivo riferimento a quello specifico ambito di confronto.

**Grafico 6** – Articolazione della contrattazione collettiva aziendale (%)

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

Una seconda dimensione che contribuisce a diversificare le realtà aziendali analizzate è costituita dal diverso grado di intensità dei rapporti tra le parti. Se diritti di informazione su svariate tematiche (come l'andamento economico aziendale, le prospettive occupazionali, gli investimenti, la formazione continua, la sicurezza sul lavoro, gli inquadramenti e le tipologie contrattuali) sono riscontrabili in quasi tutti i contesti aziendali, meno omogenea è la definizione delle procedure di consultazione. In alcuni accordi, la consultazione avviene nelle stesse sedi dell'informazione e sulle stesse tematiche; in altri, invece, alla consultazione sono altresì riservati spazi aggiuntivi, come gli Osservatori o le Commissioni bilaterali, dove le parti sono chiamate ad intervenire con un approccio collaborativo per analizzare questioni specifiche e trovare soluzioni congiunte. Nel complesso, invece, è raro il richiamo alla partecipazione, che ancora non trova nella contrattazione aziendale una sua declinazione sostanziale e soprattutto una sua autonomia rispetto alle altre logiche di confronto sindacale. Fanno eccezione, in questo ambito, le pratiche di coinvolgimento paritetico dei lavoratori, che pur non coinvolgendo direttamente le rappresentanze sindacali (a cui comunque è di norma demandato un ruolo di coordinamento), offrono ai lavoratori interessanti opportunità di co-determinazione e co-gestione con i responsabili aziendali relativamente alle scelte organizzative e operative.

**Grafico 7 – Sistema di relazioni industriali (%)**

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

Infine, è importante evidenziare che da diversi contratti aziendali analizzati emerge una certa consapevolezza, da parte di molte aziende e delle loro rappresentanze, dell'importanza di relazioni industriali partecipative per percorsi di sviluppo inclusivi e sostenibili nel tempo. Contribuiscono ad alimentare queste positive dinamiche di confronto una calendarizzazione più frequente degli incontri, l'ampliamento delle tematiche all'ordine del giorno (includendo anche gli eventuali progetti di innovazione tecnologica e ambientale), l'invio anticipato alle rappresentanze dei documenti oggetto di confronto e l'organizzazione di percorsi formativi per i principali interlocutori sindacali e aziendali.

### **Caso 1 – L'articolazione delle forme e sedi di interlocuzione sindacale nel gruppo Leonardo**

Il 1° agosto 2019, a Roma, è stato siglato un accordo collettivo di secondo livello tra il gruppo Leonardo e le segreterie nazionali di Fim-Cisl, Fiom-Cgil e Uilm-Uil. L'occasione, che ha dato vita a questa intesa tra i soggetti coinvolti, nasce dall'esigenza di assicurare un sistema di relazioni industriali capace di consolidare e dare ulteriore sviluppo al metodo di confronto partecipativo. In ragione di ciò, le parti hanno stabilito di confermare modalità di interlocuzione finalizzate a rispondere in maniera adeguata alla necessità delle attività produttive, industriali e commerciali e dello sviluppo sostenibile dell'impresa e dell'occupazione. L'accordo integrativo propone di sancire regole certe all'interno dei rapporti sindacali e con i lavoratori.

Entrando nel vivo della questione, il sistema di relazioni industriali nel gruppo Leonardo è articolato in tre grandi aree: informazione e consultazione; bilateralità e Comitati paritetici; negoziazione.

Interlocutori della società ai diversi livelli di confronto, sono le segreterie nazionali e territoriali di Fim-Cisl, Fiom-Cgil e Uilm-Uil, le RSU delle varie unità produttive nonché i coordinamenti sindacali delle RSU a livello di gruppo e ai livelli di divisione e azienda.

### *Informazione e consultazione*

La fase di informazione e consultazione è organizzata per aree tematiche. A livello centrale è previsto l'utilizzo di un Osservatorio strategico, composto dai rappresentanti di Leonardo e dalle segreterie nazionali delle organizzazioni sindacali, nell'ambito del quale saranno date informazioni circa le linee strategiche del gruppo, il monitoraggio dei principali modelli industriali applicati e dei progetti a valenza intersettoriale, gli investimenti in nuove tecnologie legate in particolar modo a *Industry 4.0* e i processi di internazionalizzazione e potenziamento competitivo. Al tempo stesso, sempre a livello di gruppo, è prevista la diffusione di informazioni relative sia a processi di riassetto e riorganizzazione su tematiche di particolare rilevanza, che a situazioni più di carattere generale (ad esempio, connesse all'andamento economico e occupazionale e all'adozione di iniziative per la realizzazione delle pari opportunità uomo/donna nel lavoro) con cadenza almeno annuale, ai sensi dell'articolo 9 del CCNL dell'industria metalmeccanica privata.

A livello di divisioni, aziende o siti, invece, vengono condivise tra le parti, con cadenza almeno annuale, informazioni più specifiche, relative, ad esempio, alle linee strategiche di specifiche divisioni o aziende, alle tematiche organizzative e ai volumi di attività, alle previsioni dei carichi di lavoro nei diversi siti, ai premi di risultato, alle attività di formazione e alle iniziative di decentramento produttivo.

### *Bilateralità e Comitati paritetici*

La seconda area in cui è articolato il sistema di relazioni industriali del gruppo Leonardo si sviluppa grazie a tre Comitati paritetici di gruppo con il compito di svolgere analisi e formulare pareri e proposte rispetti-

vamente sui seguenti temi:

1. pari opportunità e *diversity* (in questa sede, ci si concentra sulle iniziative per la promozione delle pari opportunità, per la gestione e integrazione lavorativa delle persone con disabilità e per la conciliazione vita-lavoro);
2. salute e sicurezza nei luoghi di lavoro (con particolare riguardo per le iniziative di prevenzione, il monitoraggio degli infortuni e di eventuali opportunità di finanziamento per attività di studio e ricerca in questo ambito, la promozione di percorsi formativi per i RLS e i dipendenti del gruppo);
3. monitoraggio dei processi industriali a livello di sito (in questa sede, l'obiettivo è quello di trovare soluzioni condivise e che privilegino l'apporto dei singoli lavoratori, alle necessità di ottimizzazione dei processi produttivi, come ad esempio l'applicazione di tecniche e metodi di *lean manufacturing*).

I primi due Comitati sono composti da 24 rappresentanti (12 di parte aziendale e 4 per ogni organizzazione sindacale) e si riuniscono di norma una volta ogni 3 mesi. Il Comitato sul monitoraggio dei processi industriali a livello di sito è, invece, composto, oltre che da responsabili aziendali, anche da 3 componenti di parte sindacale per i siti fino a 600 dipendenti, e 6 rappresentanti sindacali per i siti con oltre 600 dipendenti. Tale Comitato si riunisce, di regola, due volte l'anno e comunque in presenza di motivazioni obiettive su richiesta di una delle due parti.

Viene infine prevista, coerentemente alla riconducibilità di Leonardo alla definizione di “impresa di dimensioni comunitarie”, l'istituzione di un Comitato aziendale europeo, con l'obiettivo di migliorare il diritto all'informazione e consultazione dei lavoratori all'interno del gruppo.

### *Negoziazione*

L'accordo integrativo definisce specificamente a quale livello talune materie possono essere contrattate. In particolare, a livello centrale sono discusse e negoziate questioni concernenti i diritti sindacali, le relazioni industriali, i trattamenti economici, l'architettura generale e il valore teorico dei premi di risultato, le politiche di *welfare*, le iniziative di formazione e di salute e sicurezza. A livello di divisione o azienda sono, invece,

trattate questioni relative alla flessibilità d'orario, a indicatori specifici dei premi di risultato, e alle iniziative di formazione e salute e sicurezza attivate in queste precise sedi. A livello di sito, infine, sono oggetto di negoziazione materie organizzative ed economiche strettamente connesse a questo livello.

Al fine di assicurare il raccordo e il coordinamento tra i diversi livelli negoziali, le parti convengono di istituire un organismo nazionale di coordinamento dei livelli negoziali, composto di norma dagli HR Corporate e HR Divisione (lato azienda) e un rappresentante per ogni organizzazione sindacale (lato lavoratore), con il duplice compito di ratifica degli accordi sindacali a livello di sito, validando l'adozione di nuovi trattamenti economici e normativi e l'introduzione di modifiche tecniche e organizzative, e di intervento diretto in fase negoziale, laddove in sede locale emergano complessità tali da precludere il raggiungimento di un'intesa.

#### *Obbligo di riservatezza e procedura di raffreddamento*

Con l'accordo sottoscritto lo scorso 1° agosto, le organizzazioni sindacali si impegnano all'utilizzo delle informazioni ricevute nei processi di interlocuzione con l'azienda, nei soli limiti e ai soli scopi previsti dall'accordo, nonché alla riservatezza e alla non diffusione delle informazioni c.d. *price sensitive* e delle informazioni societarie riservate. Infine, allo scopo di prevenire, esaminare e risolvere eventuali conflitti collettivi, le parti concordano di adottare, a livello centrale, di divisione e di sito, una procedura di raffreddamento, che potrà essere attivata entro 3 giorni dalla richiesta di incontro formulata espressamente da una delle due parti e consisterà nell'impegno a non fare ricorso, per un certo periodo di tempo (2 giorni a livello di sito e 4 giorni a livello di divisione/azienda e a livello centrale), ad azioni unilaterali sulle materie oggetto del confronto.

### **Caso 2 – La partecipazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti in Luxottica**

Il 21 giugno 2019, Luxottica, azienda leader nel settore dell'occhialeria, ha siglato con il Coordinamento sindacale, costituito dalle organizzazioni di categoria Filctem-Cgil, Femca-Cisl e Uiltec-Uil, e con

le RSU del gruppo il nuovo accordo integrativo aziendale valido fino al 2022.

Il contratto integrativo è passato alla cronaca per un aspetto in particolare: l'assunzione a tempo indeterminato di 1.150 lavoratori somministrati, numero poi aumentato nei mesi successivi alla sottoscrizione dell'accordo, arrivando alla stabilizzazione di 1.251 lavoratori. Si tratta di un elemento che, in un periodo di volatilità dei mercati e scarsa crescita economica, appare certamente in controtendenza, ma che non deve essere inteso come esaustivo della portata innovativa dell'integrativo. Sono piuttosto lo spirito collaborativo tra le parti e la maturità del confronto sindacale ad animare davvero questa intesa e a spiegarne i tanti contenuti di rilievo dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro e della gestione delle risorse umane (con l'introduzione, tra le varie misure, del c.d. part-time incentivato sperimentale e la predisposizione di numerose iniziative di formazione, welfare e conciliazione).

Non a caso, all'interno del nuovo contratto integrativo, assume un ruolo determinante la partecipazione dei lavoratori alla vita aziendale, che viene declinata in partecipazione di alto livello e partecipazione diretta e organizzativa. Per via del processo di fusione che sta avvenendo tra Luxottica ed Essilor, diretto a creare un modello di business verticalmente integrato che contenga sia la produzione delle montature che quella delle lenti oftalmiche, viene infatti ritenuta necessaria una condivisione con i lavoratori delle informazioni relative alla gestione aziendale.

#### *Partecipazione di alto livello*

Al centro della prima forma di partecipazione vi è il Comitato di partecipazione di alto livello, composto dai rappresentanti della direzione aziendale e da 3 rappresentanti delle organizzazioni sindacali di categoria. Le riunioni del Comitato sono convocate in caso di problematiche nel processo di integrazione dei sistemi Luxottica ed Essilor oppure su richiesta di una delle parti. I rappresentanti sindacali coinvolti potranno esprimere un parere non vincolante sui temi oggetto di confronto e sono tenuti alla riservatezza delle informazioni condivise.

Ulteriori pilastri del sistema di partecipazione di alto livello sono il Comitato aziendale europeo del gruppo Luxottica, di cui si concorda la costituzione, al fine di estendere il processo di informazioni e consulta-

zione a tutti i lavoratori europei del gruppo, e il piano di azionariato diffuso, la cui introduzione è pensata per offrire ai dipendenti la possibilità di acquistare in modo volontario e a condizioni agevolate azioni Essilor-Luxottica, partecipando anche in qualità di azionisti e beneficiando in via diretta dei risultati ottenuti dal gruppo.

### *Partecipazione diretta e organizzativa*

Le parti, ritenendo opportuno organizzare le relazioni industriali in modo sinergico, proattivo e moderno, predispongono l'attivazione di gruppi di partecipazione ai processi organizzativi, con compiti di analisi e formulazione di suggerimenti e proposte.

In primo luogo, vengono introdotti "team sperimentali per il miglioramento continuo di reparto", composti da un rappresentante della produzione, uno della qualità, da un tecnologo e da 3 operatori scelti direttamente dai lavoratori dei reparti interessati. Le parti auspicano una rotazione tra i lavoratori che parteciperanno ai team. Questi ultimi sono pensati come uno strumento snello, rapido e informale, con il compito di lavorare su tematiche di ordine pratico, proponendo alla direzione aziendale e alle RSU suggerimenti tecnici e organizzativi che possano innescare un miglioramento continuo tangibile all'interno dei singoli reparti.

In secondo luogo, è previsto un Comitato organizzazione e orario di lavoro, composto da rappresentanti della direzione e dalle RSU indicate dalle strutture territoriali delle singole organizzazioni sindacali. Il ruolo del Comitato è quello di affrontare problematiche e necessità relative all'orario di lavoro, all'organizzazione del lavoro (inclusi anche gli impatti ergonomici dell'introduzione di nuove tecnologie) e ai premi di risultato di stabilimento. Il Comitato si riunisce normalmente con cadenza annuale, salvo casi di particolare urgenza, mentre ogni trimestre si svolgono incontri di verifica dell'andamento dei premi di stabilimento. I lavori delle riunioni del Comitato si concludono con la presentazione di proposte all'azienda, la quale si impegna a fornire il proprio riscontro nell'arco di una settimana o, nell'eventualità di problematiche particolarmente complesse, entro la riunione periodica successiva. Le attività del Comitato vengono precedute da uno specifico percorso formativo per tutti i componenti.

### **Caso 3 – L'Osservatorio paritetico aziendale di GSK Vaccines**

In data 9 gennaio 2019 si è concluso il confronto che ha portato alla firma di un accordo per la gestione delle diverse tipologie contrattuali in GSK Vaccines, azienda biotecnologica del gruppo GSK (GlaxoSmith-Kline), che ricerca, sviluppa, produce e distribuisce vaccini in Italia.

Con l'accordo, le parti intendono conciliare la sostenibilità del lavoro e la competitività aziendale, attraverso una razionale ed equanime flessibilità nell'utilizzo delle risorse. Nell'intesa, infatti, il contratto a tempo indeterminato è riconosciuto come lo strumento prevalente e privilegiato da applicare nella programmazione dei piani di assunzione, a cui tuttavia, al fine di rispondere alle esigenze di flessibilità del mercato e garantire elevati standard di competitività, è necessario affiancare altre tipologie contrattuali, come la somministrazione a tempo indeterminato e a termine e il contratto a tempo determinato, che vengono regolate rispetto ai limiti percentuali e alle prospettive di stabilizzazione.

Particolare interesse suscita, all'interno dell'accordo, l'istituzione di un Osservatorio aziendale, bilaterale e paritetico, con il compito di monitorare quanto disposto rispetto all'organizzazione del lavoro e alla gestione delle diverse tipologie contrattuali e più in generale, di gestire, in uno spirito di confronto positivo e costruttivo, le sfide poste all'azienda sul piano della produttività e competitività. L'Osservatorio sarà composto da 3 rappresentanti della RSU (uno per sigla sindacale) e 3 delegati aziendali e si riunirà con frequenza trimestrale.

L'introduzione di questo Osservatorio è in linea con quanto previsto dal CCNL per l'industria chimica all'articolo 46, laddove si prevede, per le imprese che impiegano almeno 50 lavoratori e per i gruppi industriali, la costituzione di Osservatori aziendali, di natura non negoziale, quali ambiti per dare attuazione al diritto all'informazione e alla consultazione dei lavoratori, in merito a materie come l'andamento economico e occupazionale e le tipologie di rapporti di lavoro. Coerentemente con le disposizioni a livello nazionale, quindi, l'Osservatorio istituito in GSK Vaccines svolgerà attività di dialogo e monitoraggio al fine di correggere eventuali comportamenti non conformi al percorso tracciato nell'accordo, specialmente alla luce della particolare fase di transizione che dovrà portare, nel corso del biennio 2019-2020, al rilancio energetico degli insediamenti GSK a Siena e Rosia. Come stabilito dal CCNL, infat-

ti, questi Osservatori possono costituire un luogo privilegiato di confronto e analisi sugli effetti occupazionali e organizzativi delle innovazioni tecnologiche e delle ristrutturazioni eventualmente introdotte a livello aziendale.

Le istanze e gli orientamenti che saranno promossi nell'Osservatorio aziendale di GSK Vaccines saranno poi trasmessi e vagliati nell'ambito dell'incontro annuale del Comitato per lo scenario economico aziendale: organismo anch'esso previsto dal contratto nazionale di settore, per l'analisi e la comprensione della strategia e degli obiettivi aziendali.

L'intento, manifestato dalle parti in questa intesa, è quello di bilanciare le esigenze di flessibilità dell'azienda, dovute alle particolari condizioni del mercato di riferimento, con processi formalizzati di informazione e consultazione dei rappresentanti dei lavoratori che, tramite la costituzione di un Osservatorio aziendale, potranno essere direttamente coinvolti nel monitoraggio delle soluzioni già concordate e nella gestione di eventuali nuove sfide.

### **3. Sviluppo professionale e inquadramento**

Come illustra il grafico sottostante, diversi contratti collettivi aziendali sottoscritti nel 2019 affrontano il tema della formazione e dello sviluppo professionale dei lavoratori principalmente, come vedremo meglio nei paragrafi successivi, per far fronte a nuovi fabbisogni di competenze tecniche e trasversali dettati dall'introduzione di nuove tecnologie e nuovi assetti organizzativi. Da questo punto di vista, acquisiscono particolare importanza anche le modalità contrattate di valutazione della professionalità dei lavoratori. Di minor incidenza sono le intese che trattano modifiche alle mansioni e ai sistemi di classificazione. Con riferimento a quest'ultimo aspetto, oltre a disposizioni relative a possibili passaggi a livelli o categorie di inquadramento superiori, si riscontrano clausole concernenti l'individuazione di nuovi ruoli e profili organizzativi e la loro riconduzione ai sistemi di classificazione previsti dai CCNL.

**Grafico 8** – Disposizioni in materia di classificazione del lavoro, mansioni e sviluppo professionale (%)

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

### 3.1. Formazione continua dei lavoratori

Sono molti gli accordi collettivi aziendali che nel 2019 hanno affrontato il tema della formazione dei lavoratori. Principalmente, sono stati espressi impegni verso attività formative che rispondano alla necessità di nuove competenze tecniche e trasversali dei lavoratori, soprattutto alla luce dell'introduzione di tecnologie digitali e rinnovati assetti organizzativi che richiedono sempre più polivalenza e polifunzionalità alle risorse. Non manca comunque anche l'attenzione verso il personale in *smart working*, a cui sono destinati moduli formativi sui rischi relativi alla salute e sicurezza derivanti da questa particolare modalità di svolgimento della prestazione lavorativa. Anche l'occupabilità e il bisogno di contrastare l'obsolescenza professionale motivano alcune azioni formative, che nel caso di Sara Assicurazioni sono prioritariamente dirette al personale adulto, con un basso livello di istruzione, una certa anzianità di servizio e con famiglia e figli a carico. Tra i percorsi di formazione più originali e meno frequenti offerti alla generalità dei lavoratori, spiccano quelli relativi alla contrattazione di secondo livello (Merck Serono), alla Costituzione italiana e ai diritti sociali (Ducati e Lamborghini), alla conduzione di uno stile di vita sano (Ecornaturasi) e al primo soccorso (Lamborghini).

Tra i principali attori aziendali nell'analisi dei fabbisogni formativi, nella pianificazione delle attività e nella valutazione della formazione erogata, emergono i c.d. delegati alla formazione: figura prevista soprattutto nelle aziende del settore chimico-farmaceutico, ma in qualche modo as-

similabile al “referente RSU per la formazione”, menzionato in alcuni accordi del metalmeccanico. Un ruolo importante è altresì svolto dagli organismi e dalle Commissioni bilaterali a livello aziendale o di gruppo (come nel caso di Capgemini) e, più in generale, sono molte le intese che prevedono, sul tema della formazione, una procedura di dialogo e confronto continuo tra azienda e rappresentanze.

Con riferimento alla raccolta dei fabbisogni formativi, emerge l'impiego di strumenti informatici (come in Sky Italia) ma anche più semplicemente la conduzione di interviste con i lavoratori (come in Ecornaturasi). Al termine del percorso formativo, i contratti aziendali promuovono una tracciabilità delle attività svolte attraverso moduli di attestazione individuali, *curriculum vitae* e libretti formativi.

Tra le modalità più utilizzate nell'erogazione della formazione, vi sono il *training on the job*, la *job rotation*, l'*e-learning* e le *Academy* aziendali (come in Gefran, LyondellBasell e Rodacciai). Frequente è il riferimento al finanziamento delle attività formative attraverso fondi interprofessionali per la formazione continua.

Nel settore metalmeccanico, infine, alcuni accordi prevedono che le 24 ore di formazione soggettiva obbligatoria *ex* CCNL, se non erogate nel triennio di riferimento, possano essere trasferite al triennio successivo.

#### **Caso 4 – Un'agenda per il futuro del lavoro e lo sviluppo del capitale umano in Unilever**

Si chiama *Agenda per lo sviluppo del capitale umano nell'Industria 4.0* l'accordo siglato il 13 settembre 2019 da Unilever e le principali OO.SS. di categoria (Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-Uil). La multinazionale anglo-olandese, leader in Italia nel settore alimentare per diverso tempo al primo posto nella classifica di Gartner (società di consulenza strategica) per la digitalizzazione della sua *supply chain*, ha voluto dedicare un apposito protocollo di intesa con i sindacati al tema cruciale della formazione dei lavoratori alla luce dell'impatto di Industria 4.0.

L'Agenda delinea quattro principali direttrici di azione: coniugare (declinandole nelle realtà produttive in transizione tecnologica) flessibilità organizzativa e sicurezza sociale; predisporre programmi di apprendimento che coinvolgano la totalità dei lavoratori; modulare i progetti in

base all'età delle persone coinvolte; costruire alleanze strategiche sul territorio con istituzioni e altre aziende.

In particolare, le parti stabiliscono un programma di qualificazione professionale che si articolerà, in tutti i siti e sedi coinvolte, in tre distinte fasi. Innanzitutto, verrà individuata in ciascun luogo di lavoro l'eventuale necessità di un programma di sviluppo e/o aggiornamento delle competenze degli addetti. Successivamente, e nell'arco di 24 mesi, si definiranno gli effetti dei potenziali cambiamenti sulle posizioni organizzative e sul contenuto del lavoro. Infine, si realizzerà, ove necessario, la formazione specifica per permettere ai lavoratori di conseguire le competenze necessarie a svolgere i ruoli che il futuro prossimo richiederà o comunque di raggiungere un determinato livello di "occupabilità" anche alla luce delle opportunità offerte a livello locale.

L'Agenda verrà avviata, in via sperimentale, attraverso progetti pilota in due siti. Il primo avrà luogo nella sede Unilever di Roma, con l'obiettivo di una riorganizzazione "agile" e flessibile dei ruoli e figure professionali. Il secondo progetto si svilupperà all'interno dello stabilimento industriale di Caivano (Napoli) con l'obiettivo di trasformare il sito in una Fabbrica digitale fondata sui principi di affidabilità, agilità e produttività. All'interno della fase pilota, i team di lavoro mapperanno le competenze attualmente esistenti tra i dipendenti, studieranno le potenziali evoluzioni e ne valuteranno gli impatti organizzativi, allo scopo di salvaguardare il benessere organizzativo. I team di lavoro saranno interfunzionali e si dedicheranno alla definizione della proposta di azione da implementare. Ciascun sito coinvolto avrà altresì una Commissione paritetica di studio (composta da tecnici aziendali di Unilever e da una RSU per ciascuna organizzazione sindacale firmataria), con il compito di analizzare i fabbisogni territoriali e di condividere gli strumenti da utilizzare per la gestione delle nuove esigenze organizzative. Il tutto sarà poi monitorato e valutato a livello nazionale da un'unica "cabina di regia" appositamente istituita e composta da un rappresentante per ciascuna delle organizzazioni sindacali firmatarie e dall'azienda.

Ulteriori dettagli relativi alla composizione dei team di lavoro internazionali e alle modalità concrete attraverso cui i team, la Commissione e la cabina di regia interloquiranno verranno sviluppati successivamente in occasione della definizione dei progetti pilota.

Le tempistiche previste dall'accordo sono particolarmente stringenti: una volta informate adeguatamente le RSU dei siti coinvolti e definiti i componenti rispettivamente della Commissione e della cabina di regia, si procederà alla fase di design dei progetti pilota attraverso apposite convocazioni della Commissione paritetica. L'obiettivo è presentare per fine dicembre l'esito dei progetti e la proposta di un piano di azione in modo da implementare i programmi condivisi già da gennaio 2020.

L'accordo firmato da Unilever si propone quindi di anticipare e gestire la transizione tecnologica già presente in moltissime realtà produttive, attraverso investimenti sul piano organizzativo e della formazione delle persone. La scelta strategica che sta al cuore dell'Agenda condivisa tra sindacati e azienda, consiste nell'adottare politiche di sostegno e tutela per i lavoratori del gruppo fondate sul loro arricchimento professionale. Se in numerosi casi aziendali l'approccio di fronte all'innovazione è stato definito di tipo sequenziale, per cui la messa a punto del progetto tecnico precedeva la definizione dell'organizzazione deputata a recepirlo, la novità dell'accordo Unilever pare invece consistere in uno sforzo di progettazione preventiva dell'ambiente organizzativo, perché possa accogliere le nuove tecnologie salvaguardando e valorizzando il lavoro delle persone. Ed è proprio sui temi della formazione e riqualificazione professionale che le parti sociali stanno lavorando anche nell'ambito del negoziato per il rinnovo del CCNL dell'industria alimentare.

### **Caso 5 – La Commissione paritetica nazionale sulla formazione professionale in Capgemini**

Il 17 dicembre 2019 è stato sottoscritto, da parte delle società del gruppo Capgemini, con l'assistenza di Unindustria Roma, da un lato, e delle RSU delle unità produttive e delle organizzazioni territoriali e nazionali Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil e Fismic Confsal, dall'altro, il nuovo accordo integrativo aziendale, valido per il quadriennio 2020-2023. L'intesa si inserisce in un contesto particolarmente sfidante per uno dei gruppi leader nel settore della consulenza informatica. Il mercato, caratterizzato da grande competitività, ha indotto Capgemini a perseguire recuperi di produttività, redditività ed efficienza organizzativa. Nelle premesse all'accordo, le parti, ritenendo il personale di Capgemini l'asset più importante nel raggiungimento di questi obiettivi, si impegnano a garan-

tire un miglior equilibrio tra vita privata e lavorativa, la tutela della salute dei dipendenti e l'aggiornamento continuo delle loro competenze. Tutti questi elementi sono ripresi nel testo dell'intesa, dove sono dettagliati e declinati in relazione alle specificità organizzative aziendali.

Con particolare riferimento alla formazione professionale, l'intesa sottolinea l'importanza del tema quale strumento fondamentale per rispondere alle esigenze di aggiornamento, rafforzamento e riqualificazione continua delle competenze, con il duplice obiettivo di affrontare le pressioni competitive e tutelare il lavoratore all'interno del mercato e in ragione dell'allungamento della vita professionale. Allo scopo di facilitare l'interlocuzione tra azienda e rappresentanze sindacali su questi temi, è istituita una Commissione paritetica nazionale di gruppo, composta da 4 rappresentanti per parte aziendale e 10 del coordinamento delle RSU, eventualmente assistiti dalle organizzazioni sindacali e datoriali nonché da esperti esterni. La Commissione paritetica costituirà la colonna portante della formazione professionale in Capgemini e avrà il compito di: individuare i fabbisogni formativi dei dipendenti, in relazione alle evoluzioni tecnologiche e di mercato; proporre e valutare le iniziative formative per i lavoratori, per gli stessi componenti della Commissione e per la RSU e la direzione aziendale, al fine di accrescere la cultura di relazioni industriali partecipative; gestire l'attivazione dei piani formativi per l'accesso alle risorse dei fondi interprofessionali; monitorare e verificare il numero di percorsi di formazione continua attivati e il rispetto del diritto soggettivo alla formazione, sancito dall'ultimo rinnovo del CCNL.

### **3.2. Ruoli professionali e inquadramenti nei moderni contesti organizzativi**

Oltre alla valutazione e predisposizione, generalmente di concerto con le rappresentanze sindacali, di passaggi a livelli superiori di inquadramento per alcuni lavoratori, la contrattazione aziendale del 2019 si trova prevalentemente ad affrontare la questione dell'identificazione di nuovi ruoli organizzativi e professionalità e del relativo riconoscimento formale e sostanziale, grazie a una loro riconduzione ai livelli di inquadramento previsti dai CCNL di settore (come avviene in Tenaris). In particolare, l'attenzione a queste dinamiche è giustificata non solo

dall'emersione di figure professionali inedite (come nel caso dei *riders*) ma soprattutto da importanti cambiamenti all'organizzazione del lavoro che stanno interessando anche realtà produttive tradizionali, verso una riduzione dei livelli gerarchici, un incremento del lavoro in team e per processi e una valorizzazione della polivalenza e polifunzionalità del personale. Non a caso, ai lavoratori che acquisiscono competenze per coprire diverse posizioni e aree aziendali vengono spesso riconosciuti elementi retributivi aggiuntivi o indennità (come in DB Cargo e Eataly Distribuzione).

Particolarmente delicati, proprio alla luce di questi cambiamenti, sono quindi i processi di valutazione della professionalità espressa dai lavoratori (dal punto di vista sia tecnico sia relazionale e comportamentale), che possono determinare avanzamenti di carriera e motivare l'erogazione di specifiche attività formative, come avviene in Manfrotto e Olon.

### **Caso 6 – Classificazione dei ruoli e gestione dei percorsi di carriera in un'azienda chimica italiana**

In data 24 luglio 2019, è stato siglato un accordo integrativo tra un'azienda operante nella produzione e commercializzazione di pitture e vernici e le rispettive rappresentanze sindacali, con lo scopo di fornire strumenti gestionali che permettano di cogliere le specificità presenti in azienda e articolare i percorsi interni di carriera, che saranno frutto dell'impegno di ciascun lavoratore, delle diverse esperienze acquisite e dei livelli di maturità professionale. L'accordo collettivo è l'esito del lavoro condotto nel quadriennio precedente (2015-2018) da due gruppi di lavoro paritetici, che hanno analizzato i profili aziendali in essere rapportandoli a quanto previsto dal CCNL di riferimento.

In particolare, con l'accordo sottoscritto, le parti individuano, per il personale operativo dell'area produttiva di stabilimento, 24 ruoli aziendali, ciascuno graduato secondo una crescita professionale articolata sulla base di 4 livelli: inserimento/apprendistato (relativo ad una risorsa da poco entrata in azienda, che sta acquisendo le conoscenze e capacità necessarie a svolgere le attività nel suo campo); generico (relativo ad una risorsa in possesso di conoscenze acquisite attraverso un insegnamento limitato e un addestramento specifico, con una autonomia vincolata alle istruzioni di procedure e processi standardizzati); specialista (riferito ad

una risorsa dotata di una perfetta conoscenza dei mezzi di lavoro e della massima padronanza delle metodologie); e polivalente (riferito ad una risorsa in grado di coprire ruoli complessi, caratterizzati da autonomia decisionale e da responsabilità nelle scelte degli interventi da mettere in atto).

In relazione al proprio livello di crescita professionale, ogni ruolo aziendale è associato ad una o più posizioni organizzative, tra quelle previste dal CCNL, partendo dalla posizione organizzativa 4 della categoria E, per diversi operatori in inserimento o apprendistato, fino alla posizione 1 della categoria D, per la gran parte degli operatori “polivalenti”. Ogni operatore ha la possibilità di percorrere tutti e quattro gli step di sviluppo di carriera, associati a diversi livelli previsti dal CCNL.

La valutazione del profilo del lavoratore è demandata al responsabile aziendale di riferimento, ma il riconoscimento economico della polifunzionalità, relativa alla capacità del dipendente di coprire ruoli diversi per far fronte alle necessità aziendali, e delle attività di *training on the job* è oggetto di confronto tra le parti durante il rinnovo del premio di risultato.

Anche le dinamiche di crescita e di sviluppo di carriera del personale degli uffici (quadri e impiegati), per i quali si individuano 46 ruoli aziendali, sono sviluppate secondo 4 livelli: inserimento/apprendistato (relativo ad una risorsa da poco entrata in azienda, che sta acquisendo le conoscenze e capacità necessarie a svolgere le attività nel suo campo), d'ordine (riferito ad una risorsa in possesso di conoscenze generali e tecniche di base e dotata di responsabilità delle scelte, volte ad assicurare la conformità del risultato alla prestazione), specialista (relativo ad una risorsa in possesso di competenze specialistiche diversificate, oltre a conoscenze generali e tecniche, e che opera in condizioni di autonomia gestionale), direttivo (riferito ad una risorsa con responsabilità di attività, che comportano impatti economici e organizzativi e con funzione di guida, coordinamento e controllo del proprio staff). Ogni ruolo aziendale, sulla base dello specifico livello di crescita professionale, è connesso a una diversa categoria contrattuale, partendo dalla E riscontrabile tra i profili di inserimento o d'ordine, fino alla A per qualche profilo specialista e direttivo. Nel caso del personale degli uffici, vengono generalmente previsti da due a tre step di crescita, associati a diverse categorie del CCNL.

Di rilievo, infine, è il fatto che il contratto aziendale offre ai lavoratori diverse possibilità di crescita trasversale, *in primis* attraverso un sistema di *job posting* e la conseguente mobilità interna del personale, in secondo luogo anche grazie a percorsi formativi organizzati dall'*Academy* aziendale.

### **Caso 7 – Inquadramento, orario di lavoro e retribuzione dei *riders* di La Consegna**

L'accordo-quadro siglato il 10 maggio 2019 dall'azienda La Consegna insieme alle associazioni Filt-Cgil, Fit-Cisl e Uiltrasporti territorialmente competenti per la Provincia di Firenze e la Regione Toscana, viene a occupare uno spazio di negoziazione espressamente definito dall'accordo nazionale 18 luglio 2018, accordo stipulato fra le organizzazioni sindacali e le associazioni datoriali sottoscrittrici del CCNL Logistica, trasporto merci e spedizioni 3 dicembre 2017.

L'accordo nazionale citato, infatti, introduce una disciplina specifica per i c.d. *riders*, lavoratori adibiti alla distribuzione urbana di merci con mezzi quali cicli, ciclomotori e motocicli, anche attraverso l'impiego di tecnologie innovative, pur lasciando alla contrattazione di secondo livello la definizione di disposizioni specifiche coerentemente con le diverse articolazioni urbane ed esigenze aziendali.

L'accordo sperimentale de La Consegna si applica dapprima alla Provincia di Firenze e successivamente potrà essere esteso a tutta la Regione Toscana, per le aziende che operano nel settore. L'intesa scaturisce dalla volontà delle parti di riconoscere ai *riders*, anche alla luce di alcune pronunce giurisprudenziali (sentenza n. 778 del 7 maggio 2018 del Tribunale di Torino, sentenza n. 1853 del 10 settembre 2018 del Tribunale di Milano, sentenza n. 26 del 4 febbraio 2019 della Corte d'Appello di Torino), il medesimo trattamento economico e normativo previsto per i lavoratori subordinati e, in particolare, di dettare una specifica disciplina dell'orario di lavoro che coniughi esigenze aziendali con le necessità di tutela dei lavoratori.

A tal proposito è ribadita, ai sensi dell'accordo nazionale, la assimilazione dei *riders* al personale viaggiante impiegato in mansioni discontinue e il cui tempo di lavoro effettivo non coincide con i tempi di presenza in ragione di oggettivi vincoli organizzativi. L'intesa aziendale definisce

L'orario di lavoro come il tempo dedicato a tutte le operazioni di trasporto del prodotto, dal ritiro alla guida, fino alla consegna. L'orario normale di lavoro è quindi stabilito in 39 ore settimanali (conguagliabili in 3 mesi); queste ore possono articolarsi, nell'arco della settimana, in massimo 6 giorni e, su base giornaliera, in uno o più "nastri lavorativi" (coincidenti, ad esempio, con la fascia meridiana del pranzo e quella serale della cena) per un massimo di 8 ore di lavoro ordinario. Considerando, poi, pure le prestazioni straordinarie eventualmente richieste dall'azienda, il singolo lavoratore comunque non può superare le 48 ore settimanali di prestazione.

In riferimento ai momenti non già di effettivi ritiro, trasporto e consegna dei prodotti, ma di attesa della richiesta della prestazione (momenti – appunto – inevitabili, viste le caratteristiche organizzative connesse all'attività dei *riders*), si decide che la persona non abbia alcun obbligo di permanenza all'interno dei locali aziendali; tuttavia, egli ha comunque da rendersi disponibile alla ripresa *stricto sensu* del lavoro non appena gliene sia comunicata l'esigenza. All'interno del contratto individuale di lavoro, occorrerà indicare l'orario di lavoro, che dovrà essere di almeno 10 ore settimanali e un orario di disponibilità di almeno 6 ore settimanali, mentre la distribuzione dell'orario di lavoro effettivo e delle disponibilità dovrà essere concordata settimanalmente tra le parti.

La fondamentale distinzione fra tempo di effettivo lavoro e tempo di disponibilità al lavoro ha interrogato le parti dell'accordo sperimentale circa le modalità per un'equa remunerazione del *riders*. Il risultato della trattativa consiste nel riconoscimento, per il lavoratore, di un'indennità oraria di disponibilità di 60 centesimi di euro, la quale, però, viene persa qualora il ciclo-fattorino risponda negativamente alla chiamata ricevuta.

Per calcolare l'entità del tempo effettivo di lavoro, si distinguono tre differenti aree (area 1, area 2, area 3) cui si associano differenti tempi standard per la consegna del prodotto. Dette aree si differenziano in ragione della distanza del luogo di arrivo rispetto al punto di ritiro della merce (raggio di 2 km, fra i 2 e i 5 km, fra i 5 e gli 8 km); la distanza, peraltro, è calcolata non tanto tracciandosi un segmento retto fra partenza e destinazione, ma essendo considerati gli ostacoli fisici oltre al particolare sviluppo del collegamento stradale. All'area 1 si associa un tempo di percorrenza standard di 7 minuti a consegna, all'area 2 di 12 minuti e all'area 3 di 20 minuti. Tali associazioni, invero, sono fondamentali, perché ser-

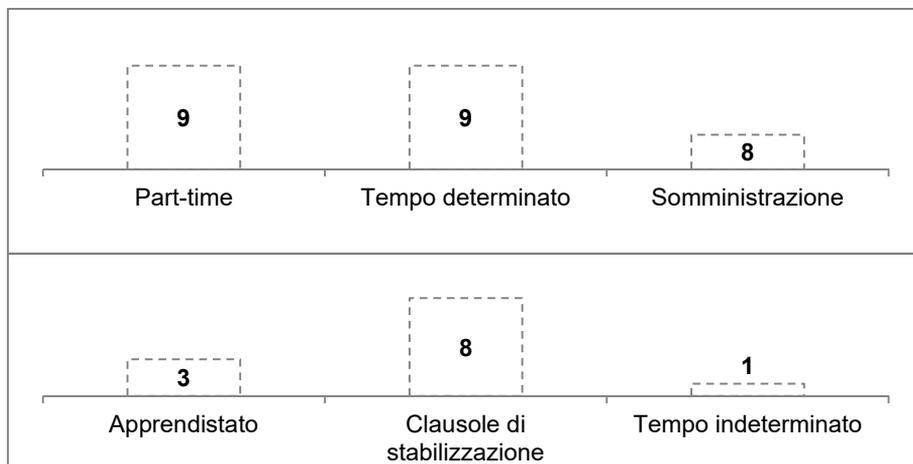
vono ai fini del calcolo del tempo di effettivo lavoro, l'estensione del quale, a sua volta, è funzionale a determinare la retribuzione spettante al *rider* su base tabellare.

Infine, l'accordo-quadro La Consegna prevede un rimborso spese nel caso in cui il lavoratore utilizzi un mezzo di proprietà, un eventuale rimborso per l'impiego dell'applicazione lavorativa installata sul proprio smartphone e un premio di risultato mensile.

#### 4. Mercato del lavoro

La contrattazione aziendale del 2019 appare essenzialmente orientata ad estendere la durata e le possibilità di ricorso a rapporti di lavoro a termine, dopo l'entrata in vigore del c.d. decreto dignità. La contestuale presenza, tuttavia, di diritti di precedenza per i lavoratori a termine nelle assunzioni a tempo indeterminato e di clausole concernenti possibili stabilizzazioni, lascia intendere l'importanza per gli attori negoziali della continuità occupazionale nei luoghi di lavoro. Sono diverse le intese che riconoscono, infatti, come forma prevalente di lavoro il contratto a tempo indeterminato (come nel caso di Da-Tor).

Tra le modalità di inserimento di nuovo personale, comunque, il contratto a termine è particolarmente utilizzato. Alle giovani generazioni sono altresì proposti tirocini, percorsi di alternanza scuola-lavoro e di apprendistato. Spiccano, nell'insieme di accordi analizzati, quelle disposizioni relative all'inserimento di lavoratori con disabilità (come nel caso di Johnson & Johnson Medical) o al reinserimento lavorativo di persone scarsamente autonome (come avviene in Lamborghini nell'ambito del progetto *Insieme per il lavoro* nato dalla collaborazione tra il Comune di Bologna, la Città Metropolitana di Bologna, l'Arcidiocesi di Bologna e con il partenariato di Cgil, Cisl e Uil).

**Grafico 9** – Disciplina delle tipologie contrattuali (%)

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

Anche il contratto a tempo parziale è sovente oggetto di negoziazione a livello aziendale, soprattutto al fine di introdurre possibili variazioni e flessibilità orarie (come nel caso di Sanpellegrino precedentemente descritto).

Infine, sono riscontrabili alcune intese che facendo fronte a importanti riorganizzazioni, si trovano a gestire tanto programmi di formazione e ricollocazione interna quanto percorsi di uscita anticipata dal lavoro.

#### 4.1. Diverse generazioni al lavoro

Quella della convivenza di diverse generazioni al lavoro è una condizione sperimentata in moltissimi contesti aziendali. Ne è prova anche la contrattazione aziendale del 2019, che oltre a promuovere il contratto di apprendistato (non solo professionalizzante e di alta formazione ma anche di primo livello come in Ecornaturasi), i tirocini e i percorsi di alternanza scuola-lavoro (con specifico impegno delle imprese ad impedirne un uso distorto e valorizzarne il carattere formativo) come canali di inserimento privilegiati, affrontano il tema della gestione del personale più anziano. Nello specifico, vengono avviati studi, anche nell'ambito di

gruppi di lavoro paritetici, per approfondire le problematiche lavorative connesse all'età e valutare eventuali soluzioni organizzative. Da questo punto di vista, è vagliata in alcuni accordi dell'industria metalmeccanica l'opportunità di accumulazione di ferie e PAR per l'uscita anticipata dal lavoro, nell'ambito dell'istituto della banca del tempo previsto dal CCNL di categoria. Negli accordi Gefran e Mallinkrodt sono poi regolati specifici percorsi di staffetta generazionale, in base ai quali ai lavoratori in procinto di raggiungere l'età pensionabile è concessa la trasformazione del contratto di lavoro in part-time, a fronte dell'inserimento di giovani lavoratori (anche con contratti di apprendistato), verso i quali verranno erogate iniziative di *mentoring*.

### **Caso 8 – Un programma di staffetta generazionale in Gefran**

Gefran, multinazionale italiana specializzata nella progettazione e produzione di sistemi, sensori e componenti per l'automazione e il controllo dei processi industriali, ha firmato il 26 novembre 2019 con la RSU e le organizzazioni sindacali territoriali Fim-Cisl e Fiom-Cgil, l'accordo integrativo aziendale per il triennio 2020-2022.

All'interno dell'accordo, le parti, con l'intento di incentivare il coinvolgimento e l'inserimento dei giovani in azienda e migliorare la qualità del lavoro e di vita dei dipendenti *senior*, favorendo al contempo il consolidamento delle conoscenze, competenze e dei valori aziendali, introducono in via sperimentale un programma di staffetta generazionale.

Nel dettaglio, i lavoratori in prossimità del raggiungimento dei requisiti di accesso alla prestazione pensionistica, potranno avanzare richieste, per i 12 mesi antecedenti l'uscita dal lavoro, di trasformazione del contratto da tempo pieno a tempo parziale (a 25 o 30 ore settimanali): tali richieste potranno essere accettate dall'azienda, previa verifica dei presupposti tecnico-organizzativi e compatibilmente con la situazione economica, nel limite di 10 all'anno.

Nello stesso periodo, i dipendenti che vedranno ridursi il proprio orario di lavoro saranno affiancati da figure *junior*, che da essi dovranno ricevere un percorso di *mentoring*, atto non solo a sviluppare competenze e conoscenze tecniche, ma anche tutto quell'insieme di esperienze e valori aziendali, in un'ottica di continuità e di ricambio generazionale.

In caso di accoglimento della richiesta del lavoratore, il contratto di lavoro, la retribuzione e tutti gli istituti diretti, indiretti e differiti verranno di conseguenza riproporzionati alla nuova percentuale di lavoro e tra azienda e dipendente verrà sottoscritto un accordo di trasformazione del contratto di lavoro a tempo parziale, in sede sindacale, *ex* articolo 411 c.p.c. e articolo 2113 c.c. La validità dell'accordo sarà semestrale, rinnovabile di volta in volta, previa verifica del percorso di *mentoring*, fino al raggiungimento dei requisiti pensionistici.

L'elemento certamente incentivante è rappresentato dall'impegno dell'azienda, previa verifica di fattibilità con gli enti preposti, a garantire il costo della contribuzione volontaria per conto del lavoratore, al fine di raggiungere la contribuzione che gli spetterebbe in caso di mantenimento del contratto di lavoro a tempo pieno.

Gefran intende definire i dettagli del programma di staffetta generazionale, congiuntamente con le rappresentanze sindacali, all'interno di un apposito regolamento.

### **Caso 9 – La valorizzazione delle giovani generazioni in Versalis**

L'8 ottobre 2019, presso la sede di Ferrara dell'azienda Versalis, società del gruppo Eni, è stato sottoscritto tra la delegazione aziendale e i membri della RSU, assistiti da Filctem-Cgil, Femca-Cisl e Uiltec-Uil, un accordo integrativo aziendale volto a valorizzare la formazione dei giovani laureati.

Già in premessa, le parti sottolineano la centralità delle politiche formative quale strumento fondamentale per coniugare lo sviluppo professionale della persona e la contestuale crescita dell'impresa. In tal senso, le parti si pongono l'obiettivo di valorizzare i giovani laureati di Versalis attraverso l'organizzazione dell'evento formativo *Giovani Versalis 2019*, finanziato da Fondimpresa e affidato all'Eni Corporate University. Tale iniziativa si realizza in 2 giornate per ciascuno dei 50 partecipanti coinvolti, per un totale, così, di 800 ore da erogare durante l'orario di lavoro.

Lo scopo di questa iniziativa è triplice: diffondere tra i giovani i valori e i messaggi dell'azienda; creare un'occasione di confronto tra i vertici aziendali e i giovani laureati riguardo ai temi di business e alle aspettative

di cambiamento; e, infine, offrire un'opportunità di integrazione tra i partecipanti.

### **Caso 10 – La banca del tempo come strumento di avvicinamento alla pensione in Baxi**

Il 24 marzo 2019, Baxi, azienda multinazionale operante nel settore del riscaldamento, ha sottoscritto insieme alle rappresentanze sindacali, il rinnovo dell'integrativo aziendale. All'interno dell'intesa, particolare attenzione è stata riservata all'istituzione in via sperimentale di una banca del tempo, così come previsto dall'articolo 5, sezione quarta, titolo III del CCNL dell'industria metalmeccanica privata. In particolare, lo strumento è destinato ai lavoratori in forza a tempo indeterminato che si trovino in una condizione di avvicinamento alla pensione non superiore a 5 anni (limite massimo di accantonamento cumulativo annuo di 50.000 euro). L'intesa permette a tali lavoratori l'accantonamento annuale nella banca del tempo di un numero massimo di 64 ore tra PAR, ore di straordinario e ferie aggiuntive. La fruizione delle ore accantonate da parte dei dipendenti potrà avvenire continuativamente, previo accordo con la direzione aziendale, nel periodo immediatamente precedente alla pensione.

L'accesso al beneficio della banca del tempo dovrà essere richiesto per iscritto da ogni dipendente entro il 31 gennaio di ciascun anno. Peraltro, le parti, riconoscendo il particolare vincolo di destinazione delle ore accantonate, hanno convenuto che queste non potranno essere fruite in caso di attivazione di ammortizzatori sociali. Le modalità di utilizzo della banca del tempo saranno disciplinate in un apposito regolamento aziendale. Al termine della sperimentazione di durata biennale, le parti si riuniranno al fine di valutare la conferma o meno dell'istituto.

#### **4.2. Riorganizzazioni aziendali tra mercati interni ed esterni del lavoro**

Sono diverse le intese che, pur non dovendo far fronte a casi specifici, contemplano l'eventualità di esuberi a seguito di riorganizzazioni aziendali. All'interno di questi contratti, il riferimento è spesso all'obiettivo di garantire l'occupabilità del personale, soprattutto con ini-

ziative mirate di formazione e percorsi di ricollocazione interna dei lavoratori in esubero. Come già si è visto, spicca il caso dell'agenda per il futuro del lavoro in Unilever, che delinea attività di formazione e ricollocazione per i lavoratori, orientate a rispondere ai fabbisogni interni e subordinatamente, previa valutazione degli scenari di mercato locali, anche esterni alla realtà aziendale. Altri accordi (come Electrolux Italia ed Ericsson Telecomunicazione), invece, trovandosi a gestire situazioni di criticità più impellenti, prevedono percorsi di licenziamento collettivo, incentivi all'esodo e uscite anticipate dal lavoro per il personale in esubero, contestualmente a programmi di formazione e riqualificazione per i restanti lavoratori, che devono saper interagire con le nuove tecnologie digitali introdotte.

### **Caso 11 – Gestione delle eccedenze e rinnovamento delle competenze in Electrolux Italia**

Il 19 giugno 2019, a Bologna, è stata sottoscritta l'ipotesi di accordo del gruppo Electrolux Italia, tra i vertici aziendali, assistiti da Assindustria Venetocentro, e le segreterie nazionali e territoriali di Fim-Cisl, Fiom-Cgil e Uilm-Uil, il coordinamento delle RSU e i delegati del sito di Susegana. Tale accordo nasce dall'esigenza di far fronte a un contesto in costante evoluzione, caratterizzato dalla crescita di nuovi produttori concorrenti, provenienti da Paesi emergenti, una continua riduzione dei prezzi, standard qualitativi sempre più elevati e nuove normative europee sugli elettrodomestici. Di fronte a tale situazione, emerge l'esigenza di un rilancio competitivo del sito di Susegana, in grado di conciliare una completa ristrutturazione dello stabilimento, con nuovi impianti e nuove modalità di lavoro, con un preciso processo di riorganizzazione, accompagnato da politiche di riqualificazione della forza lavoro impiegata.

Un primo passaggio importante in tale direzione riguarda l'organizzazione del lavoro. Per far fronte a un aumento della capacità produttiva dello stabilimento, dettato dai numerosi elementi di innovazione introdotti nelle linee di montaggio, le parti affermano che l'azienda potrà attivare una modulazione sull'orario di lavoro secondo lo schema 6 x 6 x 3, che prevede quindi 6 ore di lavoro per 6 giorni lavorativi su 3 turni, suddiviso su 17 turni settimanali. Un simile cambiamento dello schema orario, con la previsione di 36 ore medie settimanali di lavoro per

i lavoratori dei reparti interessati, comporta l'assorbimento delle riduzioni dell'orario di lavoro previste dal CCNL e un riproporzionamento di tutti gli istituti contrattuali al nuovo regime, senza che venga toccato, però, il riconoscimento della retribuzione mensile su 40 ore settimanali. Anche il regime delle pause viene modificato, con la previsione di una pausa ulteriore di 5 minuti e l'aumento dei minuti di pausa per necessità fisiologiche, corrispondenti al 4,5% delle ore lavorate.

Il processo di riorganizzazione dello stabilimento comporta anche un piano di gestione delle eccedenze, di fronte a 60 lavoratori in esubero nei reparti produttivi dello stabilimento di Susegana, secondo quanto previsto dal piano industriale. Le parti infatti, oltre a convenire sull'apertura di una o più procedure di licenziamento collettivo basate sul criterio della non opposizione, prevedono un piano articolato con il riconoscimento di un incentivo all'esodo, modulato nell'importo a seconda dell'anzianità contributiva utile per l'accesso alla pensione, per i dipendenti che risolveranno il rapporto mediante risoluzione consensuale o ricevendo la comunicazione di licenziamento con conseguente accesso alla Naspi. Qualora in tal modo non venga risolta la questione delle eccedenze nei tempi previsti, l'accordo prevede la possibilità di ricorrere alla cassa integrazione guadagni straordinaria per riorganizzazione, secondo le modalità di utilizzo che saranno eventualmente previste dalle parti in appositi incontri.

Elemento centrale dell'accordo è inoltre la riqualificazione professionale dei lavoratori, per poter accompagnare adeguatamente la introduzione delle nuove e avanzate tecnologie digitali nello stabilimento con un costante e mirato aggiornamento e sviluppo delle conoscenze e competenze dei dipendenti impiegati a Susegana. L'accordo prevede la implementazione di uno specifico programma di riqualificazione professionale per circa 120 lavoratori impiegati nella gestione e supervisione dei nuovi impianti, con la realizzazione di interventi formativi adeguati alle singole aree di intervento.

A conferma della necessità di un costante aggiornamento delle competenze all'interno dell'azienda e a sostegno del ricambio generazionale, l'accordo menziona altresì la disponibilità dell'azienda a supportare economicamente, con un incentivo all'esodo, i dipendenti dello stabilimento con determinati requisiti anagrafici che siano intenzionati a non continuare il proprio rapporto di lavoro, per un massimo di 40 addetti. In tal

modo, l'azienda intende favorire il rinnovamento delle professionalità e delle competenze al suo interno, procedendo di conseguenza alla sostituzione dei lavoratori che aderiscano al piano con figure in possesso delle competenze richieste dal mutato assetto tecnologico.

L'intero processo è infine accompagnato dalla presenza di due Commissioni. La Commissione Cantiere, composta da un numero massimo di 12 rappresentanti, di cui 6 di espressione sindacale, e che potrà avvalersi dell'apporto di esperti esterni, avrà funzioni consultive nell'ambito di implementazione del piano industriale, con un particolare focus sul tema dell'ergonomia e sull'incremento del gettito produttivo. La Commissione Ipazia viene invece attivata nel periodo di applicazione del nuovo schema orario, per valutare eventuali soluzioni nella direzione di una maggiore conciliazione vita-lavoro, nel rispetto delle esigenze tecnico-organizzative e produttive.

#### **4.3. Rapporto tra legge e contrattazione collettiva nella gestione dei rapporti di lavoro in entrata e in uscita**

Il rapporto tra legge e contrattazione collettiva è stato reso più complicato, negli ultimi mesi, dall'introduzione, da parte del decreto-legge n. 87/2018, convertito dalla legge n. 96/2018, di modifiche alla disciplina dei rapporti di lavoro a termine *ex* decreto legislativo n. 81/2015. In particolare, sono aumentati nell'ultimo anno gli accordi aziendali che beneficiando delle deleghe di legge e soprattutto delle possibilità offerte dall'articolo 8 del decreto-legge n. 138/2011, convertito dalla legge n. 148/2011, hanno derogato ai limiti introdotti dal decreto dignità. Più in generale, la contrattazione aziendale è intervenuta, per finalità principalmente riconducibili all'incremento della competitività, alla maggiore occupazione e alla migliore qualità dei rapporti di lavoro, estendendo i limiti di durata dei contratti a termine, eliminando la necessità di apposizione di causali o introducendo nuove motivazioni, alleggerendo i vincoli percentuali ai rapporti a termine rispetto al totale della popolazione dipendente a tempo indeterminato e riducendo la durata del c.d. *stop & go* in caso di riassunzioni. Nella maggior parte delle intese, queste misure di flessibilità sono contemperate da impegni aziendali alla trasformazione di alcuni contratti a termine in essere in contratti a tempo indeterminato.

Diverse anche le clausole che sanciscono diritti di precedenza per il personale a termine (sia diretto che in somministrazione) nelle future assunzioni a tempo indeterminato.

Alcuni accordi del 2019, invece, individuano quelle attività stagionali, il cui svolgimento mediante l'impiego di contratti a tempo determinato è escluso dai limiti imposti dal decreto legislativo n. 81/2015.

Infine, si riscontrano intese che derogano alla disciplina sui licenziamenti, per come modificata dal c.d. *Jobs Act*, ripristinando le tutele prevalenti.

### **Caso 12 – Un accordo di prossimità per il sostegno all'avvio di nuove attività in Philip Morris**

Per far fronte alle sfide generate da nuovi investimenti e dalle conseguenti necessità organizzative, lo scorso 16 aprile 2019, Philip Morris Italia, assistita da Unindustria, ha sottoscritto con la RSU della società, Femca-Cisl e la Ugl Chimici di Roma, un accordo di prossimità, ai sensi dell'articolo 8 del decreto-legge n. 138/2011, convertito dalla legge n. 148/2011. L'accordo ha l'obiettivo di mitigare gli effetti del decreto-legge n. 87/2018, convertito con modifiche dalla legge n. 96/2018, e ridurre così l'impatto creato dalle novità normative intervenute in materia di contratti a termine e in somministrazione.

Come noto, il succitato articolo 8 prevede che i contratti collettivi di lavoro sottoscritti a livello aziendale (o territoriale), da parti sociali dotate di requisiti di rappresentatività qualificata <sup>(2)</sup>, possano realizzare intese con efficacia *erga omnes*, finalizzate alla maggiore occupazione e all'avvio di nuove attività, che regolino le materie inerenti all'organizzazione del lavoro e della produzione, inclusa la materia dei contratti a termine, anche in deroga alle disposizioni di legge e dei contratti collettivi nazionali di lavoro.

In particolare, l'intesa sottoscritta da Philip Morris prevede deroghe in materia di contratti a termine alle disposizioni di legge, nonché alle

---

(2) Si tratta delle organizzazioni sindacali *comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o territoriale*; tecnica qualificatoria che diverge dai rinvii alla contrattazione collettiva operati dal successivo *Jobs Act* e in particolare all'art. 51 del d.lgs. n. 81/2015, dove ci si riferisce alle organizzazioni sindacali *comparativamente più rappresentative a livello nazionale*.

prescrizioni di cui al vigente CCNL Industria chimica-settore Fibre, con l'obiettivo di fronteggiare le sfide derivanti dall'avvio di una nuova attività di commercializzazione. È la prima intesa di cui si abbia notizia, che a seguito dell'entrata in vigore del decreto dignità, intervenga sotto la finalità – di cui al comma 1 dell'articolo 8 – dell'avvio di nuove attività; infatti, gli accordi di prossimità stipulati in precedenza, si basavano di frequente sullo stato di incertezza del mercato di riferimento e quindi gestione delle crisi aziendali, o al più maggiore occupazione.

Le parti hanno condiviso un accordo finalizzato, da un lato, al mantenimento del personale a tempo determinato attualmente presente in azienda, che sarà dedicato interamente o parzialmente alla commercializzazione del nuovo prodotto, e, dall'altro, all'assunzione di nuovo personale a tempo determinato, che verrà stabilizzato nella misura in cui sia strutturalmente necessario in funzione della dimensione che assumerà il nuovo business, alla fine della fase di *start-up*.

È opportuno evidenziare come l'accordo si applichi esclusivamente ad alcune aree organizzative ed è relativo ad assunzioni, proroghe e rinnovi di contratti a tempo determinato, incluso il personale con cui siano già intercorsi uno o più rapporti a tempo determinato, che si siano conclusi anche prima dell'entrata in vigore dell'accordo stesso, indipendentemente dalla disciplina a loro applicata.

#### *Limite di contingentamento*

Il numero massimo dei lavoratori a tempo determinato che potranno essere assunti dall'azienda è fissato, in forza del rinvio di cui all'articolo 23 del decreto legislativo n. 81/2015, nel numero di 600 in totale, da calcolare prendendo in considerazione i lavoratori a tempo determinato in forza al 31 dicembre dell'anno di riferimento.

#### *Incremento della durata massima complessiva dei rapporti a tempo determinato*

In deroga a quanto previsto dagli articoli 19 e 21 del decreto legislativo n. 81/2015, i contratti di lavoro a tempo determinato potranno essere stipulati, prorogati e/o rinnovati liberamente, fino ad un massimo di 36 mesi, senza l'applicazione della causale e senza necessità che ricorrano le condizioni di cui all'articolo 19, comma 1, del decreto legislativo n.

81/2015. Pertanto, la durata complessiva dei rapporti a tempo determinato intercorsi con il medesimo lavoratore, per lo svolgimento di mansioni di pari livello e categoria legale, potrà avere una durata fino al massimo di 36 mesi complessivi, inclusa la durata dei rapporti già conclusi.

#### *Incremento del numero delle proroghe*

In deroga a quanto previsto dagli articoli 19 e 21 del decreto legislativo n. 81/2015, i contratti di lavoro a tempo determinato potranno essere prorogati liberamente fino ad un massimo di cinque volte all'interno del periodo di 36 mesi, senza applicazione della causale e senza necessità che ricorrano le condizioni di cui all'articolo 19, comma 1, del decreto legislativo n. 81/2015.

#### *Incremento graduale dei contratti di lavoro a tempo indeterminato*

Con l'intento di promuovere e realizzare l'obiettivo della maggiore occupazione, le parti hanno convenuto la necessità che l'azienda si impegni ad incrementare il numero dei dipendenti in forza con contratto di lavoro a tempo indeterminato, all'interno di determinate aree organizzative specificamente identificate in base ad un piano triennale di stabilizzazione. Questo prevede la graduale trasformazione, di anno in anno, a partire dal 2019 e fino al 2021, di una percentuale di contratti a termine dei lavoratori che prestano la propria attività nelle predette aree in contratti a tempo indeterminato.

Le parti, preso atto della specificità dell'accordo in esame, nonché delle peculiarità della nuova attività che la società ha avviato, hanno, infine, concordato la necessità di incontrarsi con cadenza semestrale, al fine di monitorare gli effetti dell'accordo stesso, nonché la possibilità di incrementare le soglie di stabilizzazione.

### **Caso 13 – L'articolo 8 per mitigare gli effetti del decreto dignità e far fronte a un'intensificazione dell'attività produttiva in Rizzi Francesco**

L'azienda Rizzi Francesco, operante da oltre 35 anni nei settori dello stoccaggio, smaltimento di rifiuti non pericolosi, bonifiche e auto spur-

ghi, in data 11 luglio 2019, presso la sede di CNA di Frosinone, ha sottoscritto con le rispettive organizzazioni sindacali provinciali Fit-Cisl e Uiltrasporti, un verbale di accordo aziendale volto a dare piena attuazione e valorizzazione alla contrattazione di prossimità (articolo 8, decreto-legge n. 138/2011, convertito dalla legge n. 148/2011).

Nelle premesse sono brevemente illustrati il modello di business e le attività in cui è coinvolta la Rizzi Francesco, che si trova a gestire un servizio con importanti riflessi sulla salute pubblica e la tutela dell'ambiente. Inoltre, nel 2019, l'azienda è risultata aggiudicataria di alcune importanti commesse, che hanno reso necessario l'impiego di nuova forza lavoro nel corso dell'anno e dei prossimi: da un lato, i dipendenti già in forza che hanno maturato maggiore anzianità di servizio, continueranno infatti ad essere impiegati nelle operazioni ordinarie di gestione dei servizi di trattamento e smaltimento dei rifiuti; dall'altro, l'azienda integrerà forza lavoro supplementare per adempiere ai servizi richiesti.

Le parti ravvisano così che la necessità di far fronte a tali intensificazioni dell'attività produttiva – attraverso l'impiego di lavoratori a tempo determinato che avviene nella maggioranza dei casi con scarso preavviso e con durata limitata per lo più ai 12 mesi in genere prorogati per un periodo ulteriore sempre senza congruo preavviso – si scontri con i limiti della presente legislazione (articoli 19 ss., decreto legislativo n. 81/2015, così come modificato dal decreto-legge n. 87/2018, convertito con modifiche dalla legge n. 96/2018).

Allo stesso modo, vengono considerati insufficienti a fronteggiare le situazioni sopra descritte sia i limiti quantitativi, imposti dalla legge n. 96/2018, circa l'utilizzo dei contratti a tempo determinato, sia le 150 ore annuali pro-capite di straordinario lavorabili di cui all'articolo 20 del CCNL Igiene ambientale e nettezza urbana applicato dall'azienda.

Le parti convengono che i vincoli sopra sunteggiati determinino infatti un bivio una volta raggiunto il limite dei 12 mesi nei contratti a tempo determinato, dato dalla scelta tra la proroga con causale (alquanto difficoltosa data la particolarità del settore) o la trasformazione a tempo indeterminato, che comporterebbe, nel caso di interruzione e mancato rinnovo della commessa in scadenza, la necessità di procedere con licenziamenti per giustificato motivo oggettivo degli stessi.

Tutto ciò premesso, le parti sono addivenute alla stipula di una specifica intesa al fine di migliorare l'organizzazione del lavoro condividendo

l'intento di porre in essere un percorso virtuoso in grado di conciliare le esigenze di competitività dell'impresa e una maggiore occupazione.

In particolare, per quanto riguarda le causali giustificative da inserire nel caso di rinnovi di ulteriori contratti a termine già in essere alla data di sottoscrizione dell'accordo, viene stabilito che potranno essere effettuati a fronte di motivate ragioni di carattere tecnico, produttivo, organizzativo o sostitutivo, quali quelle previste dall'articolo 11 del CCNL Igiene ambientale e nettezza urbana (intensificazione dell'attività lavorativa in determinati periodi dell'anno, commesse improvvise con consegne in tempi ristretti, intensificazioni dovute a ordini, progetti straordinari o sperimentali, interventi di ripristino ambientale, ecc.), ritenendo tale previsione conforme a quanto stabilito dalla direttiva europea 1999/70/CE del Consiglio del 28 giugno 1999 <sup>(3)</sup> in materia di orario di lavoro a tempo determinato.

Le parti convengono, poi, che per tutta la durata dell'accordo i contratti a tempo determinato diretti potranno essere stipulati in misura massima del 90% dell'organico aziendale. Nel caso in cui l'azienda dovesse ricorrere sia a rapporti di lavoro a tempo determinato che di somministrazione a tempo determinato, la soglia limite è comunque quella del 90%. La durata complessiva del contratto a termine è fissata a 48 mesi senza obbligo di apporre condizioni di cui all'articolo 19 del decreto legislativo n. 81/2015, salvo prevedere la riconduzione delle causali di rinnovo all'articolo 11 del CCNL Igiene ambientale e nettezza urbana.

Per quanto attiene il numero di proroghe, esse passano da quattro – come previsto da normativa vigente – a cinque. In aggiunta, viene stabilita libertà di proroga per i primi 24 mesi e, successivamente, solo in presenza delle condizioni di cui al comma 2 dell'articolo 19, decreto legislativo n. 81/2015.

In aggiunta, il monte ore pro-capite annuale di lavoro straordinario è aumentato a 250, nel rispetto della disciplina dell'articolo 5, comma 3, del decreto legislativo n. 66/2003.

---

<sup>(3)</sup> La disciplina sovranazionale prevede misure alternative di prevenzione degli abusi derivanti dall'utilizzo di una successione di contratti a tempo determinato e cioè ragioni specifiche per la giustificazione del rinnovo, durata massima totale dei contratti o rapporti a tempo determinato successivi, numero dei rinnovi dei suddetti contratti o rapporti.

L'azienda si impegna, inoltre, in caso di assunzioni a tempo indeterminato, a dare precedenza al personale già in forza a tempo determinato, nel rispetto delle norme di legge e compatibilmente con le mansioni previste. In tal caso, verranno convocate le organizzazioni sindacali per determinare la percentuale e i criteri individuazione dei lavoratori da stabilizzare.

L'accordo, ai sensi dell'articolo 8 del decreto-legge n. 138/2011, convertito dalla legge n. 148/2011, assorbe e sostituisce qualsiasi disposizione normativa ed economica derivante dalla legge o dal CCNL Igiene ambientale e nettezza urbana, mentre per tutto quanto non previsto trova applicazione il medesimo CCNL. Viene infine stabilita la durata triennale dell'accordo con decorrenza dal 1° luglio 2019 al 30 giugno 2022, a seguito della quale le parti si incontreranno per valutare l'opportunità di prorogare la durata dell'accordo aziendale.

L'accordo ha efficacia per tutti i lavoratori impiegati nei singoli appalti dei lavori su tutto il territorio di Frosinone e Provincia o da effettuarsi presso cantieri di lavoro su tutto il territorio nazionale per l'appalto di lavori da parte di aziende committenti.

#### **Caso 14 – La disciplina dei rapporti di lavoro a termine per attività stagionali nella cooperativa La Solidarietà**

La società cooperativa La Solidarietà ha incontrato, in data 16 settembre 2019, l'organizzazione sindacale territoriale Cisl San Salvo (CH) per definire i caratteri della stagionalità connessi alle attività del mondo del sociale, nello specifico delle mense scolastiche con affidamento su appalto.

L'accordo ha lo scopo di avvalersi delle esenzioni previste dal legislatore per le attività stagionali individuate dalla contrattazione collettiva, che possono essere esonerate dai limiti all'utilizzo di contratti a tempo determinato *ex* decreto legislativo n. 81/2015, quali durata massima del rapporto di lavoro, tetto numerico sui rapporti a tempo determinato, intervallo tra rinnovi (c.d. *stop & go*) e causali giustificative. In particolare, le parti riconoscono l'esigenza di derogare ai predetti limiti a seguito delle maggiori restrizioni introdotte con la legge n. 96/2018 e con l'obiettivo di non disperdere le professionalità acquisite dai lavoratori nei precedenti rapporti di lavoro nonché di investire sulle loro competenze.

Richiamando l'articolo 82 del CCNL Turismo (Confcommercio), le parti riconoscono come attività stagionali quelle che osservano nel corso dell'anno uno o più periodi di chiusura. L'accordo è quindi valido solo per le assunzioni di personale che presta la propria opera all'interno delle mense scolastiche (attive da settembre a giugno, nei periodi di apertura delle scuole), pertanto cuochi, aiuto cuochi, lavoratori addetti all'assistenza nella distribuzione e consumazione dei pasti e alla pulizia. I contratti a termine conclusi con questi lavoratori, in quanto impegnati in attività stagionali, sono esclusi dai vincoli introdotti dalla legge n. 96/2018.

Da ultimo, le parti stabiliscono di incontrarsi per valutare eventuali correttivi all'accordo (compresa la soppressione) qualora in futuro la contrattazione collettiva nazionale regolamentasse direttamente, come avvenuto in altri settori, l'istituto del contratto a tempo determinato relativamente all'attività stagionale delle imprese a carattere annuale.

### **Caso 15 – Il ripristino delle tutele previgenti al *Jobs Act* nei casi di licenziamenti illegittimi in MG Minigears**

In data 19 aprile 2019, presso la sede di Padova della società MG Minigears, la direzione aziendale insieme alla RSU e ai rappresentanti territoriali di Fim-Cisl e Fiom-Cgil hanno stipulato un contratto collettivo che introduce misure di welfare e una tutela specifica in caso di licenziamento illegittimo.

In particolare, su questo secondo aspetto, le parti stabiliscono che, visti i recenti sviluppi della normativa e della giurisprudenza – considerati il decreto legislativo n. 23/2015 e la pronuncia della Corte costituzionale n. 194/2018 (che ha ritenuto non predeterminabili i rischi economici sui licenziamenti) – nell'azienda si applichi la disciplina di protezione per il lavoratore definita, prima dell'intervento del legislatore del c.d. *Jobs Act*, nella legge n. 92/2012 sia pure in via sperimentale e comunque fino al 31 dicembre 2021, ossia per il periodo di validità dell'accordo collettivo.

## 5. Organizzazione e orario di lavoro

### 5.1. Innovazione organizzativa

Diversi sono gli accordi aziendali del 2019 che partendo proprio dal riconoscimento di importanti cambiamenti organizzativi, apportano adattamenti in tema di formazione continua, inquadramento professionale, orario di lavoro e premio di risultato, come si vedrà nelle prossime pagine. Spesso, l'innovazione organizzativa nelle realtà dell'industria alimentare, chimica e metalmeccanica è orientata all'adozione di modalità "snelle" di produzione, votate alla riduzione degli sprechi e all'efficienza anche grazie al coinvolgimento diretto del personale. Ecco perché non mancano, nemmeno nella contrattazione collettiva dell'ultimo anno, riferimenti all'avvio di modalità per la promozione della partecipazione diretta dei lavoratori. Accanto a progetti più strutturati che prevedono la presenza di gruppi di lavoro paritetici con precisa definizione dei ruoli dei diversi componenti e calendarizzazione delle riunioni (come in Gefran ed Endurance Castings), si riscontrano anche forme più soft di coinvolgimento, come la raccolta di suggerimenti da parte dei lavoratori e la successiva selezione delle proposte ad opera di Comitati tecnici aziendali (come in Acciaierie Venete). Del resto, entrambe queste forme di partecipazione sono state contemplate dalla circolare dell'Agenzia delle Entrate 29 marzo 2018, n. 5/E, e possono quindi consentire alle imprese di beneficiare dello sgravio contributivo su parte del premio di risultato come stabilito dalla legge di bilancio.

Oltre al miglioramento organizzativo e alla flessibilità oraria, alcune iniziative di partecipazione diretta dei lavoratori sono maggiormente declinate in funzione della mappatura delle professionalità presenti in azienda e della pianificazione di percorsi di sviluppo (come in Unilever).

Di interesse, sono quegli accordi che provano a rendere più concreto per i lavoratori il legame virtuoso tra partecipazione diretta e recuperi di produttività. In Ducati, ad esempio, i benefici economici prodotti dai gruppi di miglioramento sono trasferiti in un conto collettivo, da ripartire equamente tra tutti i lavoratori dei reparti interessati. In Siat, invece, la Commissione paritetica che coordina il progetto di miglioramento continuo dovrà altresì giungere alla definizione di un premio di risultato che possa essere connesso ai recuperi di produttività così ottenuti. Inoltre, la

maggior efficienza organizzativa potrà essere reinvestita nello sviluppo del sito produttivo e in una eventuale riduzione oraria, che possa ridurre i rischi di stress psicofisico nei lavoratori dovuti al coinvolgimento diretto e alla maggiore responsabilizzazione.

### **Caso 16 – Partecipazione diretta all'organizzazione del lavoro in Siat**

Il 16 aprile 2019 è stato siglato un accordo sindacale tra Siat, azienda metalmeccanica produttrice di macchine semiautomatiche per imballaggi secondari, le RSU dell'azienda e le segreterie provinciali del territorio di Como della Fim-Cisl e della Fiom-Cgil. La Società, avendo deciso di procedere alla riorganizzazione aziendale volta ad innovare i processi produttivi, migliorare le performance aziendali, ottimizzare i tempi di produzione e favorire la fungibilità delle mansioni lavorative, ha disegnato il progetto con le organizzazioni sindacali, sistematizzandone gli elementi principali in un accordo.

Nel concreto, le disposizioni contenute nell'intesa prevedono l'implementazione di un modello di partecipazione organizzativa, finalizzato alla realizzazione di un nuovo sistema logistico con il contributo attivo dei lavoratori e sostenuto da iniziative formative finanziate dagli enti interprofessionali.

Centrale è il ruolo della Commissione paritetica, composta da membri interni all'azienda (rappresentanti di quest'ultima e dei lavoratori) ed esterni (esperti di uno studio di consulenza organizzativa, rappresentanti delle delegazioni sindacali territoriali e consulenti del lavoro aziendali) dotata di poteri decisionali, fermo restando il rispetto del principio della consensualità. Sarà, infatti, quest'ultima a dover pianificare e dare attuazione ai "cantieri" della *lean* e ad elaborare un piano di comunicazione, programmi di formazione e le modalità più adatte a favorire la partecipazione dei lavoratori. Tale ruolo sarà mantenuto nel corso di tutte le fasi del programma, dato che la stessa Commissione avrà il compito di monitorare l'andamento del progetto, proporre eventuali azioni migliorative e progettare lo sviluppo dell'innovazione, per favorire un processo di miglioramento continuo.

Altro elemento caratterizzante l'accordo è la correlazione tra il progetto di partecipazione suddetto e il premio di risultato, prevista al punto

3. Le attività della Commissione paritetica saranno infatti preliminari alla definizione del premio di risultato che individui somme ricollegate a indicatori di produttività, qualità, redditività ed efficienza organizzativa o altri elementi correlati al miglioramento della competitività aziendale.

Completano il quadro le disposizioni finali dell'intesa, che regolano, da un lato, le modalità di gestione degli eventuali esuberi causati dalla maggior efficienza derivante dalla riorganizzazione aziendale; dall'altro, l'utilizzo dei vantaggi economici (che dovranno essere quantificati dalla Commissione paritetica). Quanto al primo punto, l'azienda prenderà in considerazione prioritariamente l'utilizzo della cassa integrazione guadagni ordinaria o straordinaria con causale di solidarietà. In merito invece alla gestione dei vantaggi economici, una parte di essi sarà reinvestita con lo scopo di garantire lo sviluppo industriale della Società, mentre una quota potrebbe essere utilizzata, dopo un confronto tra le parti, per consentire la riduzione dell'orario di lavoro e garantire una maggiore flessibilità a favore dei dipendenti.

In conclusione, l'accordo Siat mostra un interessante progetto di innovazione organizzativa, in cui i lavoratori vengono coinvolti nella implementazione di nuovi processi, rappresentando un valore aggiunto per il successo di tale programma. Fondamentale appare il ruolo della Commissione paritetica nel seguire attivamente tutte le fasi del processo, dalla progettazione iniziale sino agli sviluppi futuri, e nel portare a soluzioni condivise. Infine, la correlazione delle attività al centro dell'accordo con la definizione del premio di risultato e il processo comune per indirizzare l'utilizzo dei vantaggi economici segnalano ulteriormente la finalità di giungere in maniera concertata a un miglioramento della competitività aziendale.

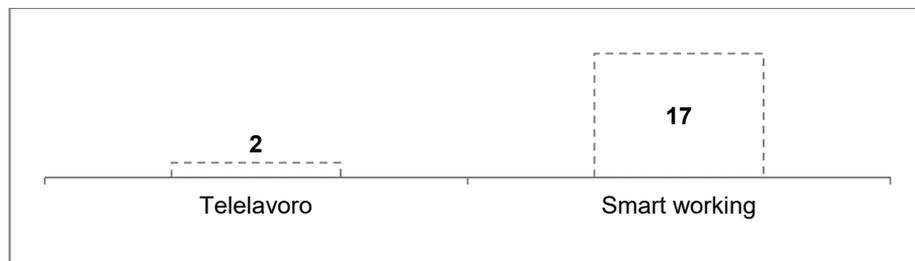
## 5.2. Regimi di orario e forme di flessibilità

Al di là delle disposizioni più tradizionali relative all'orario normale di lavoro e alle turnistiche, alle prestazioni svolte nelle ore notturne o nelle giornate festive e domenicali, la contrattazione aziendale del 2019 in tema di orario di lavoro ha principalmente riguardato lo *smart working*. La regolazione dell'istituto presenta alcune variazioni nell'insieme di accordi analizzati soprattutto rispetto all'individuazione dei destinatari e alla defi-

nizione dei vincoli temporali: da chi concede lo *smart working* a tutti i dipendenti le cui mansioni possano essere svolte da remoto a chi lo prevede solo per i neo-genitori, i lavoratori affetti da determinate patologie o con figli disabili a carico e i dipendenti in distacco operanti in Italia (come in Eni); da chi richiede al lavoratore il rispetto della collocazione oraria tradizionale nello svolgimento delle sue attività a chi introduce solo una fascia di reperibilità o la disconnessione in alcune ore (come in Duracell).

Meno frequenti sono le disposizioni relative al telelavoro: istituto che viene comunque trattato solo nell'ambito di accordi che prevedono anche lo *smart working*. In Capgemini, la differenza principale tra i due strumenti riguarda la regolarità della prestazione svolta da remoto, con alcune giornate fisse alla settimana per il telelavoratore e giornate non predefinite (che comunque non eccedono il numero di 8 al mese) prestate dallo *smart worker* al di fuori dei locali aziendali.

**Grafico 10** – Disciplina del telelavoro e dello *smart working* (%)

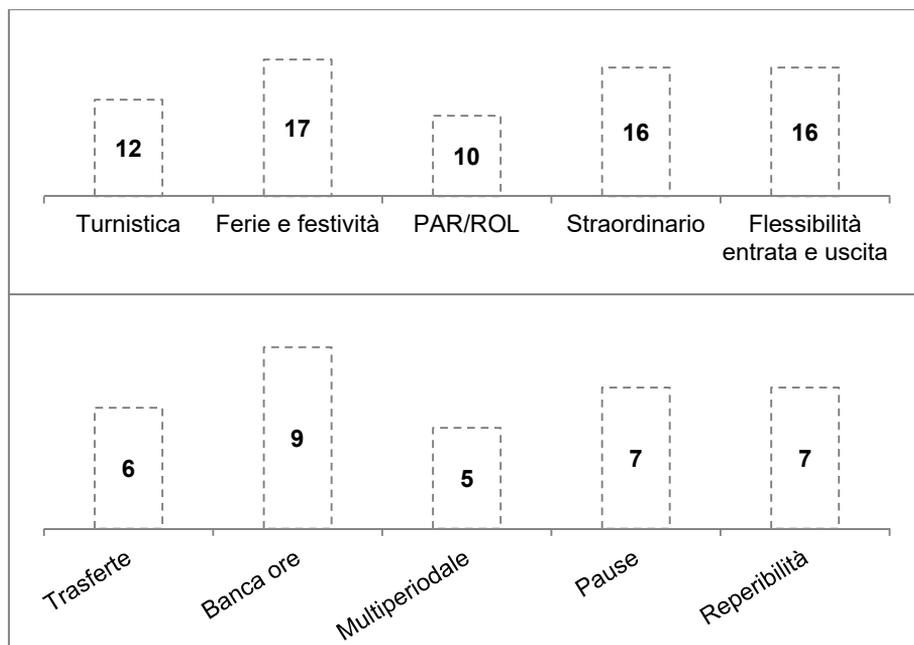


Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

Altre forme di flessibilità oraria riguardano essenzialmente l'ampliamento delle fasce di ingresso e uscita dal lavoro e la riduzione del numero di timbrature, soprattutto per il personale quadro o impiegatizio. Non mancano poi accordi che disciplinano la banca delle ore (per permettere ai lavoratori di accumulare ore in eccesso, che possano poi essere convertite in permessi) e l'orario multiperiodale. Da questo punto di vista, si riscontrano interessanti esperienze applicate al contratto di lavoro part-time. Gli accordi Carlson Wagonlit Italia, Luxottica e Sanpellegrino introducono la possibilità di variazioni nella durata e/o collocazione

del part-time nelle diverse settimane, ferma restando la media settimanale stabilita contrattualmente e calcolata su base annuale.

**Grafico 11** – Istituti dell'orario di lavoro (%)



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

### **Caso 17 – Strumenti di elasticità e flessibilità oraria in Ducati**

Al fine di implementare delle buone pratiche riguardanti il *work-life balance*, con il rinnovo dell'integrativo aziendale sottoscritto il 5 marzo 2019, Ducati, RSU e organizzazioni sindacali decidono di confermare, e quindi prorogare fino al 3 dicembre 2019, con possibilità di ulteriore proroga, i seguenti strumenti di elasticità e flessibilità dell'orario di lavoro.

#### *Elasticità in ingresso e in uscita*

Dato il riscontro positivo della sperimentazione in alcuni reparti (forcelle e ABS), l'elasticità dell'orario viene estesa a tutte le aree dei sotto-

gruppi Veicolo (ad esclusione delle aree di Supermarket). In particolare, è data facoltà al gruppo di lavoro interessato di definire collettivamente la possibilità di avvalersi di un anticipo di mezz'ora dell'orario di ingresso rispetto agli orari standard vigenti. Inoltre, la sperimentazione del quarto d'ora di anticipo introdotta nelle aree dei sottogruppi Veicolo viene estesa anche al reparto Forcelloni, alle aree Kit Motore legate al 2 e 4 valvole (ad esclusione del Panigale) e alle aree di Lavorazioni meccaniche (solo personale non soggetto a turni). Nei casi di variazione dell'orario di ingresso avviene anche una corrispondente variazione nell'orario di uscita. Infine, per le aree indirette viene previsto, compatibilmente con le esigenze organizzative aziendali, sia la possibilità di anticipare l'ingresso alle ore 7.30 sia l'opportunità di sperimentare, per la durata di un anno, l'introduzione della flessibilità al minuto nelle fasce orarie condivise.

#### *Dual part-time presso le line di produzione*

Alla luce delle normative oggi vigenti sulla concessione del part-time, al fine di trovare ulteriori soluzioni innovative, è prevista la facoltà per le linee di produzione di avvalersi di periodi di c.d. *dual part-time*. Nel dettaglio, lo strumento consiste nella possibilità per il lavoratore, previa verifica dell'esistenza di un collega con cui condividere la postazione di lavoro, di ripartire con esso l'orario di lavoro, tenuto conto delle logiche di efficienza dell'intero sistema. Fermo restando che la richiesta di *dual part-time* deve essere presentata dal lavoratore al proprio responsabile, la durata è consentita per un periodo minimo di un mese e un periodo massimo di 12 mesi. I part-time attivati non vengono conteggiati ai fini delle percentuali massime di lavoratori part-time stabilite dalla legge.

#### *Abolizione della marcatura durante la pausa pranzo e flessibilità oraria*

In via sperimentale, per le aree indirette, viene abolita la marcatura in uscita e in entrata della pausa pranzo, pur mantenendo l'obbligo di osservare la pausa pranzo di un'ora. Inoltre, è prevista la possibilità per il personale impiegatizio non forfettizzato e in linea con i piani di smaltimento ferie/PAR, di gestire un'ora alla settimana come ora in più, da utilizzare come compensativo per eventuali recuperi in un altro giorno della stessa settimana. Parallelamente, il personale indiretto forfettizzato potrà

accedere a tale particolare agevolazione oraria solo se, al 31 dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento, presenterà un residuo ferie/PAR di non oltre 80 ore o, diversamente, qualora doni l'eccedenza rispetto al limite delle 80 ore alla banca delle ferie solidali. Inoltre, si prevede di estendere la maturazione e fruizione dell'istituto su base trimestrale e di avviare un monitoraggio su un campione di popolazione aziendale.

Infine, è data possibilità, per il personale adibito ai 21 turni, di individuare 3 giorni di lavoro aggiuntivi da identificare tra le cinque domeniche di chiusura collettiva nel periodo di bassa stagione. A compensazione, le giornate di PAR eventualmente identificate, saranno fruite ad uso individuale entro la fine dell'anno di riferimento.

#### *Smart home working e smart company working*

Alla luce della sperimentazione avviata con l'accordo del 14 settembre 2018, le parti integrano quanto già stabilito in tema di *home working* con le seguenti clausole:

- nell'arco di un mese, è possibile fruire dell'agevolazione mediamente per un giorno alla settimana;
- per ogni centro di costo, non è possibile concedere la fruizione simultanea a più lavoratori sulla medesima giornata, salvo eventuali deroghe autorizzate dal responsabile;
- la direzione HR può identificare soluzioni adeguate a determinate problematiche, anche allo scopo di offrire la più ampia rotazione possibile;
- è possibile identificare da parte del lavoratore al massimo due frazionamenti dell'orario di lavoro giornaliero prestato in regime di *home working*;
- visto e considerato l'ampliamento della platea coinvolta e allo scopo di diffondere al meglio la cultura dello *smart working*, i dipendenti all'atto della richiesta devono condividere un programma di lavoro con il proprio responsabile.

Inoltre, con l'obiettivo di costruire un nuovo strumento di flessibilità dell'orario di lavoro per le aree indirette che, per vincoli tecnici e di attività, non presentano i requisiti di eleggibilità previsti per l'accesso allo *smart*

*working*, le parti, a partire dal giugno 2019, si impegnano ad avviare in forma sperimentale l'istituto dello *smart company working*, che dovrebbe garantire migliori opportunità di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

#### *Conversione del salario in tempo*

Al personale che, al 31 dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento, presenti un residuo ferie/PAR di non oltre 80 ore sarà consentito, previa autorizzazione e sotto determinati vincoli, convertire parte della propria tredicesima mensilità in permessi speciali fino ad un valore equivalente massimo di 40 ore.

#### *App Ducati*

Al fine di potenziare il sistema di comunicazione interno e stabilire una connettività digitale con tutti i dipendenti, l'azienda intende introdurre l'*App Ducati Employees*, grazie alla quale sarà possibile per il lavoratore visualizzare da remoto la propria busta paga elettronica e gestire orari e permessi.

### **Caso 18 – La disciplina del part-time flessibile a tempo indeterminato in Sanpellegrino**

Il giorno 20 marzo 2019 a Milano, presso la sede Assolombarda, è stato stipulato il verbale di accordo integrativo tra Sanpellegrino e il Coordinamento nazionale delle RSU, assistite dalle segreterie nazionali delle federazioni Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-Uil. Fin nelle premesse, si evince come l'azienda intenda operare per uno sviluppo sostenibile del business nel lungo periodo, attraverso il rispetto e la tutela del territorio in cui opera, nonché proseguire nella politica di sviluppo tramite investimenti commerciali e tecnologici, utili ad accrescere il livello di competitività complessivo e assicurare elevati standard di qualità di prodotto e servizio al cliente.

Le parti hanno, quindi, inteso individuare modalità di organizzazione del lavoro e degli orari volte a conseguire condizioni di flessibilità e agilità operativa, indispensabili per reagire in tempi rapidi alla stagionalità propria del settore e alle mutevoli sollecitazioni dei mercati (oggi ancor

più accentuate da dinamiche quali l'evoluzione dei gusti della clientela, delle modalità e dei momenti di consumo e le politiche adottate dalla grande distribuzione organizzata).

Per raggiungere tale scopo, le parti, nell'ambito di quanto previsto dal CCNL, oltre ad implementare modalità innovative di distribuzione degli orari di lavoro nell'arco del mese, dell'anno e della settimana adeguando la durata media e massima degli orari di lavoro alle differenti esigenze in un'ottica di *work-life balance*, si sono impegnate ad estendere all'intera azienda la possibilità di attivare il part-time flessibile a tempo indeterminato disciplinandolo in uno specifico accordo-quadro allegato.

Più precisamente, viene stabilito che il contratto di part-time flessibile a tempo indeterminato sarà disciplinato da una serie di patti e condizioni:

- l'orario lavorativo teorico è stabilito dal contratto individuale contemplando un minimo di 20 ore settimanali (1.040 ore annue) e un massimo di 30 ore settimanali (1.560 ore annue), con onere retributivo e contributivo a carico dell'azienda;
- le modalità di effettuazione della prestazione lavorativa variabili nel corso dell'anno solare, coerentemente con le esigenze produttive, organizzative e stagionali, saranno stabilite sulla base del calendario lavorativo dello stabilimento condiviso con le RSU;
- viene stabilito che prestazioni di carattere aggiuntivo rispetto all'orario teorico settimanale danno luogo a corrispondenti ore di riposo aggiuntivo individuale da utilizzare nei periodi di minore attività produttiva e vanno a completamento dell'orario teorico sovra-stabilito;
- l'accordo contempla che le maggiorazioni a partire dalla 41<sup>a</sup> ora di prestazione lavorativa settimanale siano retribuite e, in fase di definizione del calendario annuo, azienda e RSU potranno optare per la conversione in ore di riposo aggiuntivo;
- viene sancita la irrilevanza di eventuali altre causali di assenza (quali, ad esempio, la malattia) durante i giorni prestabiliti per il riposo individuale a recupero di prestazioni eccedenti l'orario teorico;
- nella fase di definizione del calendario annuo saranno individuate la destinazione e la modalità di liquidazione delle ore lavorative prestate in eccedenza rispetto all'orario annuale teorico durante l'anno solare precedente.

Quanto stabilito dal contratto individuale di part-time flessibile a tempo indeterminato non è cumulabile con la disciplina di cui all'articolo 20 del CCNL dell'industria alimentare (che regola appunto il part-time), in quanto viene determinato un trattamento complessivo di maggior favore rispetto a quanto previsto dal contratto collettivo nazionale di riferimento.

L'accordo stabilisce che l'implementazione di pratiche di part-time flessibile, fatte salve eventuali intese o consuetudini in atto, sarà oggetto di verifiche congiunte tra le parti a livello locale con cadenze semestrali, al fine di adottare eventuali modifiche per rendere la disciplina maggiormente aderente e idonea alle reciproche esigenze.

Inoltre, nella parte finale dell'accordo viene stabilito: il diritto di precedenza in caso di assunzione a tempo pieno per l'espletamento delle medesime mansioni o altre mansioni equivalenti riconducibili al medesimo livello, per coloro che sono titolari di contratto di part-time flessibile; l'applicabilità della disciplina del part-time flessibile anche ai contratti di apprendistato professionalizzante; ed infine, quale presupposto essenziale per l'applicazione dell'accordo, la piena adesione individuale alla disciplina definita e quindi la volontarietà del lavoratore.

Finalità di questa regolamentazione è quella di incentivare le parti ad una gestione interna e di prossimità per quel che riguarda le stabilizzazioni dei rapporti di lavoro riducendo le aree di precarietà e soddisfacendo contestualmente le esigenze di flessibilità della prestazione lavorativa.

### **Caso 19 – La regolazione dello *smart working* in Lincoln Electric Italia**

Lo scorso 27 maggio 2019, Lincoln Electric Italia, azienda leader a livello mondiale nella progettazione, sviluppo e produzione di soluzioni di saldatura, assieme alle RSU e alle organizzazioni sindacali territoriali, ha rinnovato il contratto integrativo aziendale scaduto il 31 dicembre 2018.

L'accordo si inserisce all'interno di un contesto caratterizzato da importanti operazioni interne di acquisizioni e ristrutturazioni e da un mercato della saldatura attraversato da una consistente decrescita. Proprio per questo le parti ritengono necessaria la condivisione, mediante opportune modalità di comunicazione, degli obiettivi, dei risultati e dei progetti

aziendali al fine di raggiungere un sempre maggiore coinvolgimento delle risorse e un miglioramento delle performance aziendali. In quest'ottica, il rafforzamento delle relazioni industriali e del welfare aziendale diventa un obiettivo comune che le parti intendono raggiungere tramite l'istituzione di incontri periodici e l'individuazione di un chiaro sistema di informazioni.

Di particolare interesse risulta l'accordo-quadro allegato al contratto integrativo in cui, con l'intento di modernizzare l'organizzazione del lavoro, assicurare maggiore efficienza e conciliare al meglio l'attività lavorativa con le esigenze personali e familiari del proprio personale, azienda e rappresentanti sindacali definiscono la volontà di implementare in azienda lo strumento dello *smart working*.

La modalità di lavoro agile era già stata precedentemente introdotta e disciplinata, in via sperimentale, con l'accordo sindacale 22 giugno 2018 e ora viene estesa all'interno di tutte le aree aziendali coinvolgendo, su base volontaria, tutte le altre categorie professionali per le quali potranno essere stipulati accordi individuali di *smart working*, se compatibili con il ruolo e le caratteristiche tecnico-organizzative delle attività svolte e previa autorizzazione del responsabile aziendale e dell'ufficio Risorse umane.

Nel dettaglio, i contenuti dell'accordo collettivo prevedono che potranno fare richiesta di *smart working* i dipendenti con almeno un anno di anzianità aziendale mentre non vengono coinvolti gli apprendisti e i lavoratori che usufruiscono di part-time verticale. La prestazione lavorativa in modalità *smart working* potrà essere resa per 3 giorni al mese (con possibilità di richiesta di una ulteriore giornata), per un massimo di una giornata a settimana non frazionabile in ore, da concordare con il proprio responsabile in base ad una pianificazione mensile e tenendo conto delle esigenze organizzative della funzione aziendale di appartenenza e delle esigenze connesse alle attività del team di lavoro. La società si riserva la possibilità di variare le giornate programmate, per ragioni tecnico/organizzative, fornendo un preavviso di 48 ore. Nelle giornate in cui il lavoratore presta la propria attività lavorativa da remoto è escluso il riconoscimento di prestazioni in regime orario supplementare, straordinario o in altra forma indennitaria, come ad esempio le indennità di trasferta o reperibilità.

La giornata di *smart working* non rappresenta una variazione al regolamento dell'orario di lavoro e restano pertanto fermi i limiti di durata

massima dell'orario giornaliero e settimanale, secondo quanto previsto dal regolamento interno aziendale, dal CCNL di riferimento e dalla normativa vigente. Conseguentemente, le parti stabiliscono che durante i momenti di pausa, il dipendente debba impostare il personal computer in modalità stand-by e al termine della prestazione lavorativa debba garantire la disconnessione dai sistemi eseguendo il *log off* secondo le procedure normalmente adottate in azienda.

Le risorse sono inoltre tenute a comunicare ai propri responsabili la scelta del luogo nel quale eseguiranno la prestazione. Oltre al domicilio potranno essere scelti spazi di *co-working*, alberghi e residence purché dotati di aree attrezzate per il lavoro e rispondenti a criteri di sicurezza e riservatezza anche dal punto di vista dell'integrità fisica e salubrità. Non sarà invece possibile svolgere la prestazione lavorativa in luoghi pubblici e aperti al pubblico quali parchi, piazze, fiere e centri sportivi, se non limitatamente a specifiche esigenze di conciliazione vita-lavoro.

Per quanto riguarda la dotazione tecnologica necessaria allo svolgimento dell'attività lavorativa, l'azienda mette a disposizione un personal computer con le relative applicazioni software mentre il dipendente deve garantire a proprio carico una connessione Internet adeguata e la disponibilità di un'utenza telefonica. Il lavoratore risponderà dei guasti e del malfunzionamento degli strumenti di lavoro, quando gli stessi siano riconducibili alla violazione dell'obbligo di diligenza e custodia su di lui gravante o da uso improprio degli stessi. La società si riserva di effettuare controlli a campione in ordine alle modalità di utilizzo degli strumenti di lavoro.

Una delle criticità che può emergere dall'assenza di una sede e di una postazione di lavoro stabile è certamente rappresentata dalla necessità da parte dell'azienda di garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni aziendali in possesso del lavoratore e disponibili sul sistema informativo aziendale. Conseguentemente, il dipendente, anche fuori dai locali aziendali dovrà osservare tutte le cautele, le istruzioni e le misure di sicurezza indicate secondo la *policy* aziendale in uso, assicurando la massima riservatezza nella conservazione, visualizzazione e stampa dei documenti aziendali, avendo cura di eliminare, smaterializzare e distruggere ogni documento relativo alla società che la stessa dovesse produrre, per necessità lavorative, in formato elettronico o cartaceo.

Le parti, preso atto di questa possibile criticità e in ragione dell'accesso alla rete tramite *access point* non sorrette da relative protezioni aziendali, individuano alcune indispensabili linee di condotta: ad esempio il personal computer, anche al fine di evitare l'indebito utilizzo dello stesso da parte di terzi, deve essere spento ogni volta in cui viene ultimata una sessione di lavoro o in caso di mancato utilizzo per un periodo non inferiore a 30 minuti ed è possibile accedere solamente a reti protette da relativa chiave di rete crittografata (WPA, WPE), sia che si tratti di rete wi-fi domestica che di hotspot (dati cellulare).

In materia di salute e sicurezza, il datore di lavoro deve assolvere agli obblighi per la tutela dei dipendenti, così come previsto anche dalla legge n. 81/2017 e, per tale ragione, l'azienda è tenuta a consegnare al dipendente e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza un'informativa scritta nella quale vengono individuati i rischi generali connessi alla particolare modalità di prestazione dell'attività lavorativa. Il dipendente è tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dall'azienda per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione delle prestazioni all'esterno della sede aziendale e ha l'obbligo di prendersi cura della propria sicurezza e di quella delle altre persone in prossimità dello spazio lavorativo scelto. Nelle giornate di *smart working* restano infine confermate le coperture assicurative previste in azienda, aggiuntive rispetto a quella Inail già in essere, per eventuali infortuni professionali ed extraprofessionali.

### **Caso 20 – *Smart working* e telelavoro in HP Italy**

L'accordo integrativo, firmato il 1° marzo 2019 da Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Filcams-Cgil Provincia di Milano, Fisascat-Cisl Milano Metropoli e HP Italy, disciplina lungamente gli istituti del telelavoro e dello *smart working* con l'obiettivo di facilitare la conciliazione vita-lavoro e, al contempo, aumentare la produttività e favorire una sempre maggiore responsabilizzazione dei lavoratori verso un'organizzazione del lavoro per fasi, cicli e obiettivi, anche grazie all'impiego di adeguati strumenti tecnologici.

### *Smart working*

L'accordo individua come possibili destinatari dello *smart working* tutti i lavoratori a tempo indeterminato e determinato ad esclusione di coloro la cui prestazione necessiti di una presenza continuativa in azienda o presso i clienti. L'adesione allo *smart working* avviene attraverso la stipula di un accordo individuale con l'azienda, nel quale vengono definite le modalità di espletamento della prestazione. Per l'accesso allo *smart working*, vengono forniti al lavoratore tutti gli strumenti necessari (computer, connessione, telefono). Tale modalità di lavoro può essere svolta entro un limite massimo di 6 giorni al mese, individuati da un calendario concordato dal lavoratore insieme al proprio responsabile e vagliato in base alle esigenze tecniche e organizzative dell'azienda. Resta fermo l'obbligo di presenza fisica del dipendente qualora l'attività da svolgersi lo richieda.

La durata della prestazione lavorativa è quella normale, prevista contrattualmente nel rispetto dei limiti del decreto legislativo n. 66/2003, con due fasce di "contattabilità" di 3 ore l'una, distribuite la mattina e al pomeriggio, e in assenza di ore di straordinario. Il recesso può avvenire su decisione aziendale per giustificato motivo senza obbligo di preavviso, mentre con preavviso in caso di esigenze tecniche e gestionali della Società che ne impediscano la continuazione. Lo *smart working* è comunque revocabile anche dallo stesso lavoratore.

L'accordo prevede l'applicazione delle normali condizioni economiche e normative. In particolare, l'azienda si riserva di esercitare il potere di controllo nei limiti previsti dall'articolo 4 della legge n. 300/1970, mentre il lavoratore è tenuto allo svolgimento della propria prestazione secondo buona fede, correttezza e diligenza, ma soprattutto nel rispetto dell'obbligo di riservatezza dei dati aziendali. Da quest'ultima disposizione derivano sia l'obbligo di non lavorare, durante le giornate di *smart working*, per conto proprio o per terzi in concorrenza con l'attività dell'azienda, sia di non diffondere dati sensibili nel rispetto degli standard di *cybersecurity*.

Per quanto riguarda la sicurezza, è stabilito chiaramente che il luogo in cui il lavoratore sceglie di svolgere la prestazione debba essere conforme a quanto stabilito nell'accordo e agli standard definiti dalla normativa vigente. A tal fine, il lavoratore riceve una formazione *ad hoc* relativamente ai rischi connessi allo svolgimento dell'attività di *smart working*,

nonché un'apposita informativa annuale, condivisa anche con i RLS. L'accordo, infine, precisa che gli eventi considerabili infortuni durante lo svolgimento dello *smart working* sono quelli derivanti da un rischio connesso alla prestazione nonché quelli relativi ad attività prodromiche e/o accessorie purché strumentali allo svolgimento delle mansioni del lavoratore.

### *Telelavoro*

Con riferimento al telelavoro, l'accordo prevede che la prestazione debba essere svolta obbligatoriamente presso il domicilio del lavoratore. Al telelavoro possono accedere i dipendenti assunti a tempo indeterminato o determinato, sulla base dell'accettazione di entrambe le parti e previa valutazione della compatibilità con la mansione e la collocazione organizzativa del lavoratore. L'intesa HP Italy definisce ulteriori criteri di eleggibilità, stabilendo che il lavoratore, per poter svolgere la propria prestazione in regime di telelavoro, debba essere capace di lavorare in autonomia, garantire un'adeguata performance del tempo e raggiungere risultati di produttività misurabili. Inoltre, l'abitazione del lavoratore deve essere adatta allo svolgimento della prestazione. I lavoratori che dovessero far fronte a situazioni di grave difficoltà derivanti, ad esempio, dalla perdita di autonomia personale o dalla necessità di assistere un parente malato, potranno fare richiesta di accesso temporaneo al telelavoro, generalmente per un periodo non superiore ai 6 mesi, con possibilità di proroga.

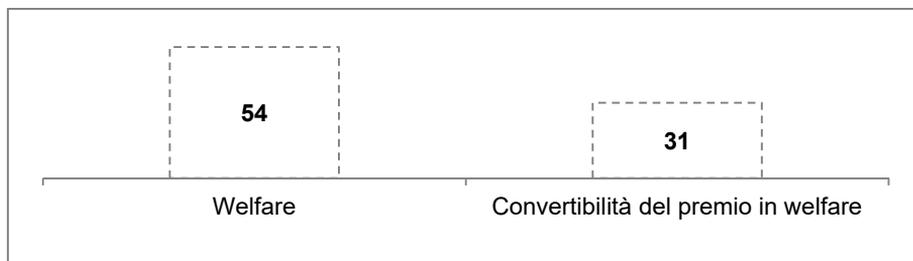
L'accordo individuale di telelavoro ha durata di un anno e viene tacitamente rinnovato. Al dipendente in telelavoro vengono forniti un personal computer, una connessione Skype e in caso di necessità, anche una stampante. L'orario di svolgimento della prestazione viene concordato tra lavoratore e responsabile, all'interno della fascia compresa tra le 7.00 e le 22.00. Si prevede comunque un obbligo di presenza in capo al lavoratore nel caso in cui debba svolgere periodi di formazione (anche in materia di sicurezza) e riunioni di reparto, oppure qualora si verificano interruzioni tecniche superiori alle 4 ore o situazioni di particolare emergenza. Il lavoratore è altresì autorizzato a prendere parte alle assemblee sindacali organizzate dalle RSU/RSA presso la propria sede di lavoro.

Come per lo *smart worker*, anche nei confronti del telelavoratore, l'accordo chiarisce che il dipendente è tenuto ad operare con diligenza e riservatezza nel rispetto degli standard di *cybersecurity* e con il divieto di comunicare all'esterno i propri recapiti telefonici e indirizzi privati. Di rilievo è la disposizione secondo la quale i dati raccolti dall'azienda ai soli fini della valutazione sulle prestazioni del lavoratore non costituiscono violazione dell'articolo 4 Stat. lav. In particolare, la valutazione avviene attraverso un software le cui modalità di funzionamento sono preventivamente illustrate al lavoratore in modo tale da garantire la trasparenza dei controlli. Inoltre, è prevista la possibilità che il datore di lavoro (o un suo sostituto) svolga visite di controllo, comunque concordate con adeguato anticipo, presso l'abitazione del telelavoratore.

In materia di salute e sicurezza, l'intesa HP Italy stabilisce in capo al lavoratore l'obbligo di predisporre la propria postazione di lavoro con le strumentazioni concesse dall'azienda, nel modo più adatto allo svolgimento della stessa. Il luogo scelto all'interno della abitazione, necessariamente separato dai luoghi della vita privata, deve rispettare le norme di sicurezza applicabili per un normale ambiente di lavoro. Il lavoratore è tenuto ad autocertificare la presenza di adeguate misure di sicurezza, mentre la società ha il compito di verificare la veridicità di questa autocertificazione. Inoltre, HP Italy si impegna a tutelare il dipendente nei confronti di infortuni nello svolgimento della prestazione di lavoro, anche attraverso una assicurazione di responsabilità civile verso terzi e responsabilità prodotti, che copra anche il telelavoro.

## **6. Welfare, conciliazione e gestione delle diversità**

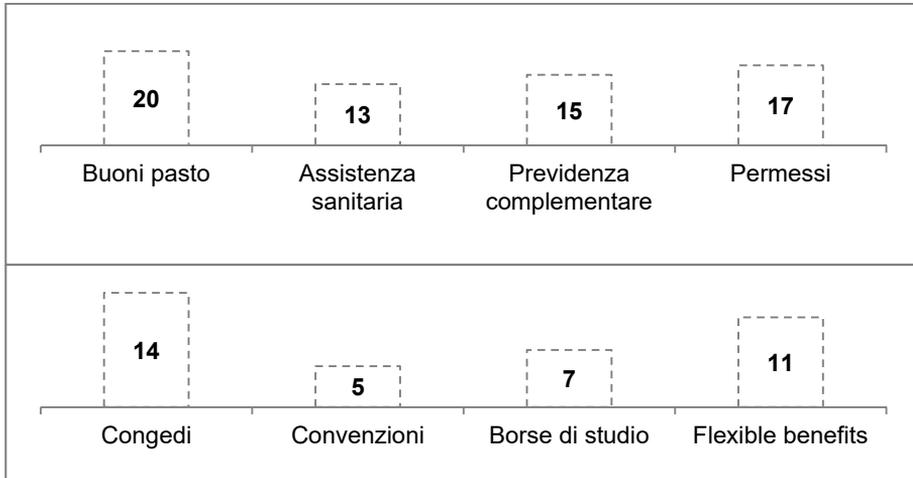
Il welfare nella contrattazione aziendale del 2019 si declina in numerosi accordi nella possibilità offerta ai lavoratori di "welfarizzazione" del premio di risultato: misura che ricorre in circa il 31% degli accordi analizzati. Seguono le previsioni relative a buoni pasto e servizi di mensa, alla flessibilità oraria e a congedi e permessi di varia natura.

**Grafico 12** – Frequenza della materia del welfare nella contrattazione aziendale (%)

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

Rispetto alle forme di flessibilità oraria, tra cui la cessione solidale di ferie e permessi, la possibilità di passaggio al part-time o di adesione al telelavoro e/o *smart working*, i principali destinatari sono i dipendenti affetti da determinate patologie o che si trovano ad assistere familiari malati e le lavoratrici madri al rientro dal congedo di maternità. Congedi e permessi, invece, sono per lo più rivolti ai lavoratori che devono sottoporsi a visite mediche, analisi o cure nonché ai dipendenti con figli a carico (soprattutto in occasione di nascite, adozioni e inserimenti nelle scuole) e ai c.d. *caregivers* nell’accompagnamento e assistenza dei familiari malati. Sono riscontrabili anche permessi concessi per motivi di studio, in occasione di matrimoni e unioni civili, nei casi di lutto o gravi motivi familiari. In qualche intesa, come quelle sottoscritte in NH Italia e Dana, la possibilità di accedere ad alcuni di questi permessi è garantita anche ai componenti di coppie di fatto. Di interesse, all’interno dell’integrativo Capgemini, è la concessione di una aspettativa per un periodo massimo di un mese, per lo svolgimento di attività di volontariato nei casi di calamità naturali che colpiscano eventualmente il territorio italiano.

Ulteriori misure concernono l’assistenza previdenziale e sanitaria integrativa, la tutela delle diversità al lavoro (declinata soprattutto in misure di contrasto alla violenza di genere e per le pari opportunità tra uomo e donna, nonché in iniziative per l’inclusione e gestione dei lavoratori disabili e forme di tutela per i lavoratori affetti da malattia) e l’erogazione di *flexible benefits*.

**Grafico 13 – Misure di welfare (%)**

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

In ambito sanitario, i contratti collettivi specificano l'entità della contribuzione da versare a fondi nazionali di settore o aziendali; in alcuni casi, vengono disposte prestazioni sanitarie ulteriori come check-up medici, visite specialistiche e analisi. L'integrativo Mallinkrodt offre la possibilità ai lavoratori di incontrare nei locali aziendali un fisioterapista ogni due settimane. Con riferimento ai *flexible benefits*, generalmente spendibili attraverso piattaforme online, se ne riscontra una incidenza significativa soprattutto nel settore metalmeccanico, probabilmente per l'influenza esercitata dal CCNL Federmeccanica e Assisat: in questo ambito, accanto ad accordi che si limitano a recepire quanto disciplinato dalla contrattazione nazionale, si riscontrano intese che erogano anche contributi aggiuntivi. Allargando lo sguardo anche ad altri settori, è frequente la diversificazione degli importi di *flexible benefits* sulla base del livello di inquadramento dei lavoratori. In qualche caso, il credito c.d. welfare è esclusivamente erogato a determinate categorie di lavoratori: in Volksbank, ad esempio, un budget di 450 euro spendibile in welfare è destinato ai soli dipendenti con figli a carico o con famigliari portatori di handicap. Diverso è il caso di Danone che estende il welfare aziendale non solo a tutti i lavoratori dipendenti ma anche ai tirocinanti.

Abbastanza frequenti sono poi le misure di sostegno all'educazione e istruzione, soprattutto nella forma di rimborsi per le spese scolastiche e borse di studio per i figli dei dipendenti. Si registrano, inoltre, previsioni relative alla stipulazione di convenzioni con enti terzi per permettere ai lavoratori di acquistare beni e servizi con sconti e agevolazioni, ai trasporti, alla fruizione anticipata del TFR, alla concessione di buoni acquisto e all'erogazione di prestiti, finanziamenti e polizze. Relativamente ai trasporti, le misure principali concernono il rimborso per l'acquisto di abbonamenti al trasporto pubblico e l'organizzazione di servizi di navetta aziendale; sono diversi gli accordi, soprattutto nell'area di Bologna, che si orientano verso la promozione di spostamenti casa-lavoro a ridotto impatto ambientale. In Lamborghini, ad esempio, viene avviato un progetto di *car pooling* e si valutano l'ampliamento dell'offerta di auto elettriche in *leasing* e modalità per incentivare l'uso della bicicletta.

Infine, negli accordi del 2019, sono riscontrabili, seppur con una scarsa incidenza, l'organizzazione di attività ricreative in particolare grazie a circoli aziendali *ad hoc* (come nel caso di InfoCert e Richard Ginori) e la predisposizione di sportelli di ascolto e *counselling* psicologico (come avviene in Sinergie Molitorie ed Ecornaturasi) e di servizi di consulenza fiscale e previdenziale (come da integrativo Huvepharma).

### **Caso 21 – L'articolazione delle misure di welfare aziendale in Huvepharma Italia**

Il 28 giugno 2019 a Cuneo è stato sottoscritto un accordo sindacale che ha visto protagonisti, da una parte, Huvepharma Italia, assistita dalla Confindustria territoriale, e, dall'altra, i delegati RSU, accompagnati dai rappresentanti delle sigle sindacali Filctem-Cgil e Uiltec-Uil. L'accordo ha l'obiettivo di consolidare e valorizzare tutte quelle iniziative sociali a favore dei dipendenti che l'azienda aveva già in buona parte attuato, grazie ad accordi specifici precedentemente sottoscritti. A tal fine, la direzione aziendale e la rappresentanza dei lavoratori hanno deciso di inserire in un unico documento tutte le pratiche di welfare e conciliazione vita-lavoro, che contribuiscono a dare forma alla nozione di responsabilità sociale d'impresa, come definita dal CCNL dell'industria chimica.

Entrando nel vivo dei contenuti, questi possono essere raggruppati in cinque aree tematiche:

- *servizi alla persona*. In quest'area rientrano l'organizzazione di un servizio mensa aziendale a carico dell'azienda (fatto salvo per un contributo simbolico del dipendente di 0,23 euro a pasto), l'offerta di un servizio di consulenza fiscale e la presenza due volte al mese di un assistente sociale per il supporto all'espletamento delle pratiche di lavoro e previdenza;
- *sostegno allo studio*. A questo scopo, l'azienda eroga un contributo monetario per le spese scolastiche dei figli dei dipendenti, che varia in base all'anno di iscrizione e al livello scolastico raggiunto. Sono altresì conferiti premi ai figli dei dipendenti che si siano distinti nei diversi percorsi di studio, dalla scuola elementare all'università, previa valutazione delle pagelle e dei voti ottenuti;
- *salute, benessere, assistenza previdenziale e sanitaria*. Sono offerti diversi servizi di medicina, prevenzione e sorveglianza sanitaria facoltativa, tra cui visite specialistiche, esami e vaccini. Inoltre, l'azienda prevede per tutti i dipendenti una assicurazione sulla vita e contro il rischio di infortuni professionali ed extraprofessionali. Infine, viene confermata la possibilità per i dipendenti di scegliere tra un aumento dei contributi aziendali al fondo di previdenza complementare, Fonchim e un incremento della quota aziendale al fondo di assistenza sanitaria integrativa, Faschim;
- *conciliazione vita-lavoro*. Per agevolare un miglior bilanciamento tra tempi di vita e lavoro, l'accordo disciplina il riconoscimento di permessi retribuiti, nel limite di 4 ore giornaliere in occasione di visite mediche e per l'accompagnamento dei figli alle stesse, permessi per un totale di 20 ore all'anno per l'effettuazione di cure mediche, 2 giornate di permesso retribuito al lavoratore in occasione della nascita del figlio, 3 giorni di permesso retribuito in caso di decesso di un familiare, 4 giorni di permesso nell'eventualità in cui il lutto riguardi un parente di primo grado e 3 giorni di permesso nel caso di ricovero ospedaliero di un familiare;
- *legami e valori aziendali*. In questo ambito rientrano la possibilità per i dipendenti e i loro familiari di utilizzare le strutture sportive all'interno del parco aziendale, il riconoscimento di premi per i lavoratori che abbiano raggiunto una certa anzianità aziendale e l'impegno di Huvepharma a consegnare ogni anno ai lavoratori un pacco di Natale con prodotti tipici del territorio, nonché ad organiz-

zare una festa con animazione dal vivo, intrattenimento per bambini e buffet.

### **Caso 22 – Il funzionamento del “credito welfare” in Novartis**

Il 18 maggio 2019, la direzione aziendale di Novartis Farma ha sottoscritto con la RSU aziendale e le organizzazioni territoriali di Filctem-Cgil, Femca-Cisl e Uiltec-Uil, un nuovo contratto collettivo in materia di welfare aziendale.

Le parti, innanzitutto, riconoscono nel welfare aziendale uno strumento in grado di generare molteplici ricadute positive, quali: l'aumento del potere d'acquisto e della soddisfazione dei dipendenti, una maggiore possibilità di conciliazione vita-lavoro, nonché l'accesso a un paniere di beni e servizi destinabile anche ai familiari dei dipendenti.

Il budget welfare denominato *Credito Welfare Novartis*, introdotto con il protocollo di intesa 31 ottobre 2018, riceve quindi regolamentazione per il quadriennio 2019-2022, per tutto il personale non dirigente. L'accordo prevede l'erogazione di un importo annuo pro-capite, fruibile esclusivamente attraverso la piattaforma welfare Novartis e non monetizzabile: 300 euro nel 2019, 350 euro nel 2020, 400 euro nel 2021 e 450 euro nel 2022. Per i dipendenti, poi, che decidano di convertire in tutto o in parte il premio di partecipazione, verrà corrisposto un ulteriore incremento del credito di spesa pari al 20% della quota “welfarizzata”. Eventuali importi del credito welfare non utilizzati entro il termine stabilito, saranno destinati automaticamente al Fondo di previdenza complementare di settore, Fonchim.

Tra i servizi messi a disposizione dei dipendenti e dei loro familiari, è possibile individuare sia prestazioni con una forte finalità sociale sia prestazioni aventi un'utilità più prettamente economica. Si contano, infatti: il rimborso delle spese sostenute per l'acquisto di abbonamenti di trasporto pubblico locale, regionale o interregionale, anche per i familiari fiscalmente a carico; il rimborso delle spese sostenute per educazione e istruzione (rette di asilo nido o ludoteca, tasse scolastiche e universitarie, acquisto di libri di testo, gite scolastiche, servizio mensa e trasporto, campus estivi e invernali, servizio di baby-sitting, ecc.), anche per familiari non conviventi e non fiscalmente a carico; il rimborso delle spese sostenute per i familiari anziani o non autosufficienti, con almeno 75 anni di

età compiuti, anche se non conviventi e non fiscalmente a carico (rette per RSA e centri diurni, servizio badante, assistenza sanitaria domiciliare, ecc.); e il versamento del credito alla posizione individuale del lavoratore presso il fondo di previdenza complementare. Ulteriori possibilità di destinazione del budget di spesa sono costituite dall'acquisto di voucher shopping (buoni spesa, benzina, abbigliamento, Amazon card, ecc.) e dalla fruizione di servizi con finalità ricreative (abbonamenti in palestre e piscine, pacchetti viaggio, cofanetti esperienziali, ecc.).

Novartis intende definire ulteriori dettagli per la fruizione dei beni e servizi elencati, all'interno di un apposito regolamento e congiuntamente con le rappresentanze sindacali.

### **Caso 23 – La regolazione della banca ore solidale nella Fondazione Bruno Kessler**

In data 14 giugno 2019, la Fondazione Bruno Kessler di Trento ha firmato un accordo aziendale per l'attivazione di una banca ore solidale in materia di cessione ferie e riposi. L'istituto era già stato previsto dall'articolo 35-*bis* del contratto collettivo provinciale di lavoro per il personale delle Fondazioni di cui alla legge provinciale 2 agosto 2005, n. 14, disposizione che rinviava alla contrattazione collettiva di secondo livello per la disciplina delle relative modalità di applicazione e condizioni di accesso.

La cessione dei riposi e delle ferie è stata introdotta dalla normativa nazionale (articolo 24, decreto legislativo n. 151/2015), con espresso richiamo alla disciplina dettata dal decreto legislativo n. 66/2003 attuativo delle direttive europee sull'organizzazione dell'orario di lavoro. In particolare, l'articolo 10 di quest'ultimo stabilisce un periodo minimo di quattro settimane di ferie, non monetizzabili salvo il caso di risoluzione del rapporto di lavoro. La cessione di ferie e riposi può dunque avvenire, ai sensi del *Jobs Act*, per quanto maturato oltre tale limite legale ed espressamente laddove essa venga disposta a favore di dipendenti dello stesso datore di lavoro che necessitino di assistere, con costanza di cure, figli minori affetti da particolari condizioni di salute. Da notare che l'articolo 35-*bis* del summenzionato CCPL dispone la possibilità di fruire dell'istituto, in ottica di conciliazione vita-lavoro, per «gravi motivi per-

sonali o familiari», ampliando l'ambito di applicazione soggettivo previsto dalla legislazione nazionale.

Il contratto aziendale in esame si struttura in maniera organica e con consequenzialità logica, in modo da rendere quanto più possibile leggibile la disciplina di un istituto che presenta, nei propri risvolti applicativi, profili di indefinitezza. Esso si apre con una sezione in premessa che costituisce «parte integrante, sostanziale e inscindibile dell'accordo» e, nel primo articolo, afferma la conformità dello stesso alla normativa richiamata. A seguire vengono delineati i soggetti legittimati attivi e passivi, vale a dire coloro che possono rispettivamente disporre e fruire della cessione. La disposizione successiva si occupa dell'oggetto e dei relativi criteri di quantificazione, specificando come avviene la donazione e quando essa debba essere programmata. La quantità di ferie/permessi donati – a titolo esclusivamente gratuito e volontario – viene parametrata alla retribuzione lorda individuale; si procede inoltre ad un'esemplificazione pratica per chiarire le modalità di alimentazione della banca ore. Tale esemplificazione consente di definire esaustivamente, a priori, le condizioni secondo cui si verifica l'attivazione dell'istituto evitando così ogni possibile equivoco interpretativo in fase applicativa. È interessante notare come il “tempo” ceduto venga equiparato alla retribuzione: la contrattazione collettiva di secondo livello alimenta in qualche modo la dialettica inerente alla qualificazione del tempo come componente retributiva, rimarcando la tendenza dei nuovi sistemi di welfare ad introdurre la conciliazione vita-lavoro come componente del compenso, oltre che in ottica di tutela. Altrettanto importante risulta la calendarizzazione delle tempistiche per la cessione e la definizione puntuale del periodo di maturazione da considerare per le ferie. Ciò consente, infatti, di allineare il processo di donazione a quello operativo svolto dal gestionale di rilevazione presenze, il quale riveste un ruolo fondamentale a livello di amministrazione del personale nella funzione HR di un ente di medio-grandi dimensioni.

Definite le variabili del “cosa”, “come”, “quando” e “quanto”, l'accordo procede con la specificazione dell'elemento costitutivo del “perché”, circoscrivendo i casi in cui risulta possibile usufruire della banca ore. A tale riguardo, come si accennava sopra, la platea dei legittimati passivi si allarga – rispetto a quanto normativamente previsto – al coniuge e ai parenti di primo grado che siano affetti da «grave patologia» (secondo quanto disposto dalla legge n. 53/2000) o da «malattia grave certi-

ficata e documentata». Costoro dovranno presentare l'ulteriore requisito (negativo) di esaurimento della dotazione di ferie e permessi previsti dal contratto collettivo. Sempre nella stessa disposizione viene stabilito un criterio cronologico di evasione delle domande e prevista l'assegnazione, in caso di impossibilità di esaudimento della totalità delle richieste, secondo il principio di equità: anche questa precisazione solleva da eventuali dubbi e contrasti interpretativi sulla gestione operativa dell'istituto.

Vengono poi chiarificate le modalità di fruizione. L'oggetto della richiesta deve corrispondere all'«equivalente dell'orario teorico giornaliero per un massimo di cinque giornate», con possibilità di reiterazione nel tempo. Viene inoltre posto un termine per la fruizione, allo scadere del quale le ore cedute rientrano nella disponibilità della banca: una sorta di condizione sospensiva in relazione ai requisiti di operatività della stessa. Risulta in ogni caso esclusa la monetizzazione delle ferie e delle ore concesse, coerentemente alla *ratio* dell'istituto che risponde, come sopra precisato, a ben determinate esigenze conciliative al verificarsi di condizioni predefinite. Del resto, come si specifica nella medesima disposizione, le ore fruite entrano nella titolarità e nella sfera economica del cessionario, configurandosi come oggetto di un diritto disponibile da parte del cedente.

L'accordo appare fortemente orientato al pragmatismo in quanto, come già accennato, molti aspetti operativi della gestione del personale vengono in esso esplicitamente menzionati in connessione all'attuazione dello strumento. Ad esempio, viene specificato come l'elaborazione del cedolino paga rifletterà, in termini di retribuzione oraria individuale percepita, l'eventuale cessione. Inoltre, la chiusura del contratto, inerente a pubblicità, decorrenza e durata, rimarca l'esigenza di raccordo con il sistema operativo («La validità del presente accordo decorrerà dall'operatività del sistema gestionale» e viene stabilito un termine essenziale che garantisca tale allineamento («entro e non oltre»). Anche il sistema di pubblicità è tarato su tempistiche idonee ad una corretta ed agevole gestione delle risorse umane (cadenze annuali di monitoraggio della banca e trimestrali per il censimento della disponibilità ore).

## **Caso 24 – Soluzioni per la conciliazione vita-lavoro in Carlson Wagonlit Italia**

Il 30 maggio 2019, la società Carlson Wagonlit Travel Italia ha sottoscritto con le organizzazioni sindacali Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil e il Coordinamento delle RSA, l'accordo integrativo aziendale. In questo ambito, particolare attenzione è stata data al tema della gestione delle diversità.

I primi interventi riguardano i c.d. *caregivers*. In particolare, è prevista la concessione, per il lavoratore che abbia già esaurito le proprie ore di permesso, di un'ora aggiuntiva retribuita all'80%, in caso di malattia del figlio di età pari o inferiore a un anno. Inoltre, nel caso di gravi patologie di un familiare, l'azienda si rende disponibile a trasformare in via temporanea, per un massimo di 6 mesi, il rapporto di lavoro del dipendente da tempo pieno a tempo parziale, previa verifica di compatibilità con le esigenze tecnico-organizzative.

Al lavoratore sono poi riconosciuti 3 giorni di permesso non retribuito per le adozioni nazionali e 5 giorni per quelle internazionali. Per coloro che hanno usufruito di aspettative e congedi ai sensi degli articoli 4, 5 e 6 della legge n. 53/2000, invece, l'accordo prevede l'organizzazione di uno specifico percorso formativo finalizzato al reinserimento.

Infine, le parti introducono, in aggiunta a quanto già previsto dalla normativa, un periodo di congedo non retribuito di 2 mesi (fruibile su base giornaliera o per mezze giornate nell'arco di 3 anni), in favore delle donne vittime di violenza di genere. Durante tale periodo di congedo, l'azienda verserà comunque il minimale contributivo. Inoltre, l'azienda è disponibile a valutare il trasferimento, anche temporaneo, della lavoratrice nei casi in cui fosse necessario tutelare la sua sicurezza personale o quella dei figli.

### **6.1. Misure di sostegno al reddito**

Tra le misure di sostegno al reddito previste dalla contrattazione aziendale del 2019, si possono annoverare principalmente la corresponsione di buoni pasto e l'organizzazione di servizi di mensa. Seguono, ma ad una distanza significativa, le misure dirette all'educazione e istruzione

dei figli dei lavoratori, soprattutto nella forma di rimborso delle spese scolastiche o erogazione di borse di studio. Si registrano altresì previsioni relative alle modalità di anticipazione del trattamento di fine rapporto o dello stipendio, alla concessione di buoni acquisto, alla previsione di prestiti, finanziamenti e forme di sostegno economico in caso di necessità, nonché alla stipulazione di convenzioni con enti terzi per l'accesso, da parte dei dipendenti, a sconti e agevolazioni sull'acquisto di prodotti e servizi. Ulteriori modalità di sostegno riguardano l'integrazione economica concessa alle lavoratrici durante il periodo di assenza per maternità.

Infine, non va dimenticato che misure di sostegno al reddito (come i buoni acquisto o i rimborsi delle spese per l'educazione e istruzione dei figli e per l'assistenza di familiari anziani o non autosufficienti), benché non sempre godano di una propria centralità nella contrattazione aziendale, sono spesso incluse tra le diverse destinazioni delle quote spendibili in *flexible benefits*.

### **Caso 25 – Condizioni bancarie e opportunità di finanziamento per i dipendenti del gruppo Banco BPM**

Il 10 gennaio 2019, a Milano, i vertici aziendali insieme alla delegazione di gruppo di Fabi, First-Cisl, Fisac-Cgil, Uilca-Uil e Unisin Falcri Silcea Sinfub hanno siglato la seconda parte del contratto integrativo del gruppo Banco BPM, disponendo in tema di condizioni bancarie, welfare e finanziamenti al personale.

In particolare, è fornita una disciplina comune, in tema di condizioni bancarie praticate per i dipendenti in servizio e quelli in esodo, prevedendo innanzitutto che il tasso creditore da applicarsi sia differenziato sulla base di tre soglie: ai depositi inferiori ai 25.000 euro, corrisponderà un tasso dello 0,01%; per i depositi tra i 25.000 e i 250.000 euro, un tasso dello 0,05%; per i depositi superiori ai 250.000 euro, si applicherà un tasso dello 0,10%.

Il contratto collettivo, quindi, contiene previsioni in tema di finanziamenti, sempre rivolte ai dipendenti in forza e ai dipendenti in esodo. Per costoro, e per i loro figli, al fine di sostenere i mutui sulla prima e sulla seconda casa, si stabilisce un massimale comune complessivo al finanziamento, individuato in 500.000 euro. Le regole del finanziamento, peraltro, cambiano rispetto a durata, percentuale di finanziabilità e tassi

di interesse, a seconda che il finanziamento sia funzionale all'acquisto (o alla ristrutturazione) della prima o della seconda casa: in generale, condizioni più favorevoli si applicano per la prima casa.

Sono previste condizioni speciali in merito a determinati istituti, quali il prestito documentato (utilizzabile, ad esempio, per acquisto di autovettura, beni immobili e spese di ristrutturazione), il finanziamento di spese di particolare importanza (spese sanitarie, dentistiche e oculistiche, spese a favore di portatori di handicap, spese per onoranze funebri relative al nucleo familiare del dipendente) e il prestito rotativo.

Il contratto, da ultimo, specifica che l'apertura di credito in conto corrente non abbisogna né di una causale, né di una durata massima; si stabiliscono, invece, la possibilità di revoca in favore del lavoratore, nonché specifiche disposizioni in merito al massimale di importo erogabile e al tasso applicabile.

Per tutti gli aspetti tecnici non precisati nel contratto collettivo, le parti rimandano al lavoro di una specifica Commissione tecnica.

### **Caso 26 – Possibilità di anticipo della retribuzione e del TFR in InfoCert**

Il 23 gennaio 2019, InfoCert e le RSU aziendali hanno sottoscritto il rinnovo dell'integrativo aziendale. Tra le tante previsioni inserite, sono disciplinate diverse modalità di anticipo della retribuzione e prestiti a favore dei dipendenti.

Nello specifico, ciascun lavoratore può richiedere un anticipo fino a un massimo del 90% della retribuzione netta di due mensilità, dovendo, però, restituire la somma entro 5 mesi. È possibile accedere a un massimo di 3 anticipi per anno, fermo restando altresì il limite del 10% di lavoratori beneficiari rispetto al totale degli occupati nel mese di riferimento.

Nel caso di acquisto di prima casa, l'azienda corrisponde, in un'unica soluzione, tutti gli anticipi possibili nel corso dell'anno, dovendo il dipendente restituire quanto ricevuto entro i 12 mesi successivi. Occorre aggiungere che il dipendente che nell'anno abbia usufruito dell'anticipo della retribuzione, non potrà accedere ad altre forme di credito aziendale.

Per il personale viaggiante, è possibile richiedere un prestito di 8.000 euro per l'acquisto di un'autovettura (che sarà utilizzata secondo le mo-

dalità e nei termini di volta in volta pattuiti tra azienda e singolo lavoratore). Tale opportunità è prevista anche per i dipendenti che non dispongono di un'automobile adeguata al momento della prima assunzione, ovvero in caso di cambiamento di mansioni che comporti l'entrata in forza di nuovo personale viaggiante.

In via integrativa, infine, rispetto a quanto già previsto dalla legge n. 297/1982 in materia di anticipazione del trattamento di fine rapporto, si dispone che, dopo apposita richiesta del dipendente, l'azienda potrà erogare una somma pari all'80% del TFR maturato dal giorno della assunzione fino al mese dell'erogazione. L'anticipazione del TFR, peraltro, potrà essere richiesta solo dai dipendenti con almeno 5 anni di anzianità, fino ad un massimo del 20% degli aventi diritto. L'anticipazione del TFR può, solo in casi di comprovata necessità, essere corrisposta anche più di una volta. In aggiunta a quanto previsto dalla legge, la richiesta potrà essere accolta anche per sostenere spese in occasione del matrimonio o di particolari rilevanti necessità.

### **Caso 27 – Il microcredito di solidarietà in Comifar Distribuzione**

Il 28 gennaio 2019, la delegazione aziendale di Comifar Distribuzione, i rappresentanti delle segreterie nazionali di Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil, i rappresentanti territoriali di queste sigle, nonché i membri delle RSU dell'azienda hanno sottoscritto un accordo integrativo volto, tra i molti intenti, a fornire nuove tutele in favore dei lavoratori.

Nella premessa all'accordo le parti esplicitano l'intenzione di promuovere e garantire il rispetto della persona del lavoratore attraverso il rafforzamento delle misure a sua tutela.

Alla luce di questa generale intenzione, l'accordo prevede un ampio novero di misure di welfare aziendale tra le quali la creazione di un microcredito di solidarietà. Tale misura si sostanzia nel sostegno, da parte dell'azienda, in favore di quei lavoratori intenti ad affrontare spese non differibili, con particolare riguardo alle spese mediche, scolastiche dei figli e di assistenza agli anziani.

L'accordo prevede le possibilità di: anticipare delle mensilità al lavoratore in difficoltà, oppure offrirgli un prestito a condizioni finanziarie

agevolate sulla base di una convenzione da parte dell'azienda con istituti bancari terzi.

## 6.2. Il welfare c.d. di produttività

Anche nel 2019, la maggior parte degli accordi che disciplina il premio di risultato ne prevede una convertibilità, su scelta individuale del lavoratore, in beni e servizi di welfare *ex* articolo 51, commi 2, 3 e 4, TUIR. Generalmente non sono previsti tetti massimi all'importo del premio "welfarizzabile" né destinazioni specifiche rispetto alla vasta gamma di beni e servizi oggetto di detassazione e decontribuzione. Fanno eccezione, però, alcuni accordi del settore alimentare (come Ferrarelle e Sanpellegrino) che, oltre a prevedere un ammontare massimo del premio "welfarizzabile", specificano gli ambiti sociali (tendenzialmente afferenti all'assistenza sanitaria, previdenziale, all'istruzione e all'assistenza a familiari anziani) verso cui è possibile devolvere il proprio budget di spesa. Nella gran parte dei casi, le aziende si impegnano ad integrare la quota convertita in welfare con un importo ulteriore, in virtù del risparmio contributivo generato dalla decisione del lavoratore.

Riscontrano, invece, una incidenza minore i contratti aziendali che concedono ai lavoratori anche la possibilità di convertire il premio di risultato in permessi orari. Nel caso dell'accordo Baxi, questa opportunità è offerta esclusivamente ai lavoratori che presentino necessità specifiche di conciliazione.

È sintomo di una particolare sensibilità di azienda e rappresentanze alle questioni sociali anche l'accordo firmato in ERG, che prevede che l'ammontare relativo alla riduzione individuale del premio di risultato, dovuta a certi livelli di assenteismo, vada a finanziare iniziative aziendali di sostenibilità. Previsioni simili sono contenute negli accordi Carl Zeiss Vision e Bilcare Research che dispongono che l'1% del premio di risultato dei lavoratori sia devoluto alla realizzazione di iniziative aziendali di carattere sociale.

Infine, è opportuno evidenziare come in alcuni casi, il rapporto tra livelli di produttività aziendali (o individuali) e welfare sia diretto e non mediato da una iniziale possibilità di erogazione monetaria. Questo avviene, ad esempio, in tutte quelle intese, che oltre ad offrire l'opportunità

di “welfarizzazione” del premio di risultato, dispongono l'erogazione di una ulteriore quota, direttamente sotto forma di welfare, al conseguimento di determinati obiettivi di performance (come avviene in Enel e Verralia Italia). In questo ambito, merita una menzione il progetto *Petali e fiore* di Ecornaturasi, in base al quale ogni lavoratore ha l'opportunità, partecipando a determinate iniziative lavorative nelle giornate di sabato, domenica o in orario serale, di accumulare diversi “petali”, il cui importo (di valore diverso a seconda del tipo di impegno richiesto al lavoratore), una volta raggiunto il valore di un “fiore” (corrispondente a 350 euro), darà diritto alla ricezione di un voucher di spesa.

### **Caso 28 – La “welfarizzazione” del premio di risultato in Acciaierie Bertoli Safau**

Il 15 maggio 2019, presso la sede di Cargnacco di Acciaierie Bertoli Safau, la direzione aziendale e la RSU hanno sottoscritto un accordo transitorio avente ad oggetto il rinnovo del premio di risultato. In attesa di riprendere le trattative negoziali, le parti hanno infatti previsto la natura temporanea del premio, valido fino al 10 novembre 2019 su quanto maturato entro il 30 giugno dello stesso anno.

All'interno dell'accordo assume particolare importanza la c.d. opzione welfare. Quest'ultima permette ai lavoratori beneficiari del premio di sostituire complessivamente o solo parzialmente il valore dello stesso con un budget figurativo di spesa, fruibile solo in servizi di welfare. Al fine di rafforzare il potere di acquisto dei lavoratori e di migliorare la produttività e competitività aziendale, le parti hanno infatti concordato su questa opportunità e previsto per il lavoratore la possibilità di fruire della somma di premio convertita attraverso la piattaforma EasyWelfare.

Qualora il lavoratore scelga l'opzione welfare, gli verranno riconosciute quote aggiuntive rispetto al budget fruibile. In particolare, se il lavoratore decide di convertire in welfare una quota di premio compresa tra 390 e 569 euro, le parti gli riconoscono un importo pari a 150 euro; se, invece, la somma convertita è compresa tra 570 e 749 euro, la quota ulteriore corrisposta è di 200 euro; nel caso, infine, di totale conversione del premio (per un valore minimo di 750 euro), questo sarà integrato di 250 euro.

Occorre sottolineare, infine, che allo scopo di massimizzare l’impegno dei lavoratori rispetto alla performance aziendale, le quote di 150, 200 o 250 euro sono erogate solo in subordine al raggiungimento dell’obiettivo di redditività.

### **Caso 29 – La convertibilità del premio di risultato in tempo in Banca Sella Holding**

Il verbale di accordo 29 aprile 2019, siglato tra la direzione aziendale di Banca Sella Holding e la delegazione sindacale (composta dalle rappresentanze sindacali di Fabi, Fisac-Cgil e Uilca-Uil), disciplina il premio di risultato aziendale, fra l’altro incentivandone l’opportunità di conversione in servizi di welfare.

Le parti, fin dalle premesse, dichiarano di voler «sviluppare e promuovere un sistema di welfare aziendale improntato alla ricerca di soluzioni idonee alla conciliazione dei tempi di vita e lavoro nonché all’individuazione di strumenti di utilità con valenza anche sociale». In perfetta coerenza con le finalità descritte, azienda e sindacato introducono, in via sperimentale, un’innovativa forma di utilizzo del “conto welfare”. Individuato nella flessibilità oraria lo strumento principe per la conciliazione delle esigenze familiari e lavorative dei dipendenti, le parti stabiliscono che i soli lavoratori che abbiano deciso di destinare il premio di produttività a “conto welfare” possano convertirlo (anche parzialmente) in ore di permesso. In particolare, il dipendente che opti per tali “permessi welfare” può convertire il premio di risultato per ottenere da un minimo di 2,5 a un massimo di 30 ore. Per consentire questa operazione, l’accordo individua il valore unitario orario per il calcolo dei permessi welfare spettanti, differenziando detto valore per fascia professionale.

In tema di fruizione dei permessi, le parti sanciscono che questi debbano essere utilizzati compatibilmente con le esigenze di servizio dell’area di appartenenza del dipendente, nel rispetto di un preavviso di almeno 3 giorni lavorativi e all’interno del periodo compreso tra il 1° luglio e il 30 novembre 2019. Qualora il lavoratore non riesca ad usufruire di tutte le ore convertite, si esclude espressamente che il residuo possa essere monetizzato, o convertito in “banca ore” o altri permessi. Fermo l’obiettivo dell’attenzione e cura della persona, si dispone invece che l’equivalente economico dei permessi non goduti sia accreditato sulla po-

sizione del dipendente presso il fondo pensione aziendale (a condizione che detta posizione sia attiva). In conclusione, le parti precisano che la fruizione dei “permessi welfare” non impatta né sul calcolo delle settimane utili ai fini contributivi, né sull’applicazione di altri istituti contrattuali.

### 6.3. Gestione e tutela delle diversità al lavoro

La tutela e gestione delle diversità al lavoro ricorre in circa il 9% degli accordi aziendali analizzati. Nella maggioranza dei casi sono introdotte misure di formazione, conciliazione e welfare principalmente rivolte alla popolazione femminile, per la promozione delle pari opportunità tra uomo e donna e, soprattutto nelle realtà del settore terziario e turistico, per il contrasto a molestie e violenze di genere. Previsioni destinate all’intera popolazione aziendale contro il “mobbing” e il “bossing” sono, invece, incluse in alcuni accordi del settore del credito.

La contrattazione aziendale del 2019 mostra, inoltre, una particolare sensibilità nei confronti dei lavoratori affetti da malattia di lunga durata, grazie soprattutto a previsioni relative all’estensione del periodo di conservazione del posto di lavoro e ad integrazioni retributive. Tra questi accordi, spicca quello sottoscritto in Comifar, che consente ai lavoratori affetti da ludopatia e inseriti in percorsi di riabilitazione, di astenersi dal lavoro per un periodo massimo di 3 anni.

Ulteriori disposizioni contrattuali riguardano inclusione e gestione delle persone disabili nei luoghi di lavoro (come avviene in Johnson & Johnson Medical anche attraverso l’istituzione del c.d. *disability manager*), programmi a sostegno dell’invecchiamento attivo e per il contrasto a discriminazioni basate sull’età e, seppur con minore incidenza, iniziative rivolte ai lavoratori migranti (come nel caso di Ferrarelle).

Sono diversi, infine, gli accordi che affidano l’analisi e la definizione delle misure di *diversity* e pari opportunità a Commissioni od organismi paritetici.

### **Caso 30 – Tutele per i lavoratori migranti in Ferrarelle**

Il 9 luglio 2019 presso la sede di Confindustria Caserta, è stato siglato tra i responsabili aziendali e i membri della RSU, assistiti dalle segreterie nazionali e provinciali (di Brescia e Caserta) di Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-Uil, il rinnovo dell'accordo integrativo aziendale di Ferrarelle.

Tra le tante misure introdotte, l'azienda si impegna ad accordare la possibilità dell'uso cumulativo delle ferie per consentire ai lavoratori migranti temporanei ritorni al paese di origine, compatibilmente con le esigenze tecnico-organizzative aziendali e dietro specifica richiesta del lavoratore. Si prevede, inoltre, che ai lavoratori in distacco transnazionale, si applichino le medesime condizioni di lavoro previste per i lavoratori di cittadinanza italiana.

### **Caso 31 – L'inserimento e la gestione dei lavoratori con disabilità in Johnson & Johnson Medical**

Johnson & Johnson Medical, nell'ambito della contrattazione aziendale rinnovata il 18 aprile 2019 insieme alle RSU e ai rappresentanti di Filctem-Cgil, Femca-Cisl e Uiltec-Uil, ha disciplinato espressamente la materia dell'inclusione lavorativa delle persone con disabilità.

Nello specifico, è stata istituita la figura del *disability manager*, che, opportunamente formato, ha il ruolo di facilitatore, nelle relazioni interne aziendali, dei percorsi di inclusione lavorativa. Il *disability manager* è il referente del lavoratore con disabilità sia in fase di accesso in azienda che durante l'intero sviluppo professionale. Ha la funzione di elaborare e favorire l'inserimento completo del lavoratore con disabilità, minimizzando le situazioni di difficoltà o disagio allo scopo di rendere duraturo il contratto di lavoro. In riferimento agli aspetti tecnici ed ergonomici delle postazioni di lavoro, ha il compito di promuovere la formazione degli addetti all'utilizzo di eventuali presidi appositamente predisposti per agevolare l'accesso ai luoghi di lavoro e lo svolgimento della prestazione lavorativa, eventualmente anche verificando la disponibilità di fondi pubblici utilizzabili allo scopo. Il *disability manager* si occupa altresì di monitorare i percorsi individuali e i cambiamenti del contesto organizzativo aziendale, al fine di superare eventuali ostacoli e garantire un proficuo sviluppo professionale. Tra le funzioni del *disability manager*, infine, c'è anche il raccor-

do con i professionisti dell'area Risorse umane e del servizio prevenzione protezione.

Nell'ambito della valorizzazione e dell'inclusione dei lavoratori con disabilità, l'accordo collettivo istituisce anche un Osservatorio paritetico aziendale con funzioni di supervisione e garanzia dell'inserimento di personale disabili nonché di contrasto ad ogni forma di discriminazione. Più precisamente, l'Osservatorio ha il compito di analizzare la reportistica annuale prodotta dal *disability manager*, dirimere eventuali conflitti, rispondere alle segnalazioni provenienti dai lavoratori e promuovere la realizzazione di un sistema integrato per l'inclusione lavorativa che coinvolga soggetti pubblici e privati e i servizi territoriali.

L'accordo, usufruendo della possibilità offerta dall'articolo 8 del decreto-legge n. 138/2011, convertito dalla legge n. 148/2011, interviene in deroga agli articoli 19 e 21 del decreto legislativo n. 81/2015, consentendo, senza alcuna apposizione di causale, la stipula, proroga o rinnovo per una durata massima di 40 mesi dei contratti a tempo determinato finalizzati all'inserimento di persone con disabilità. L'azienda si impegna, altresì, a favorire la stabilizzazione a tempo indeterminato del personale con disabilità inizialmente assunto a termine, comunicando all'Osservatorio paritetico lo stato di avanzamento dei singoli contratti e percorsi.

### **Caso 32 – Tutele per i lavoratori in caso di malattia in Nuova Sidap**

Il 30 gennaio 2019, a Roma, Nuova Sidap (società controllata dalla Holding Autogrill) ha sottoscritto il contratto integrativo insieme alle segreterie nazionali e territoriali di Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil e con la partecipazione delle rappresentanze sindacali in azienda.

Tra le varie disposizioni concordate, l'azienda, fermo restando quanto disposto dal CCNL di settore, riconosce il pagamento al 100% dei primi 3 giorni di malattia per i primi 5 eventi all'anno. Vengono esclusi dal calcolo degli eventi, i ricoveri ospedalieri, *day hospital*, le emodialisi e terapie salvavita e una serie di gravi patologie. L'elenco si ritiene comunque non esaustivo e potrà essere rivisto mediante accordo tra le parti qualora se ne ravvisi la necessità. Al fine di garantire una copertura previdenziale alle malattie che superano i 30 giorni, è stabilita un'integrazione retributiva pari a 2,50 euro per ogni settimana non diver-

samente coperta da contribuzione. Le parti sanciscono, inoltre, il diritto alla conservazione del posto di lavoro per gli infortunati sul lavoro, nonché per i malati con gravi patologie oncologiche, sulla scorta delle informazioni fornite riservatamente dal medico curante al medico competente, nel rispetto della legislazione vigente.

### **Caso 33 – Misure per il contrasto a molestie e violenze sul lavoro in Alpitour**

Il 26 marzo 2019, presso la sede dell'Unione Industriale di Torino, è stato sottoscritto il contratto integrativo di Alpitour tra la direzione aziendale e la RSA, assistita dalle strutture nazionali e territoriali di Filcams-Cgil e Fisascat-Cisl.

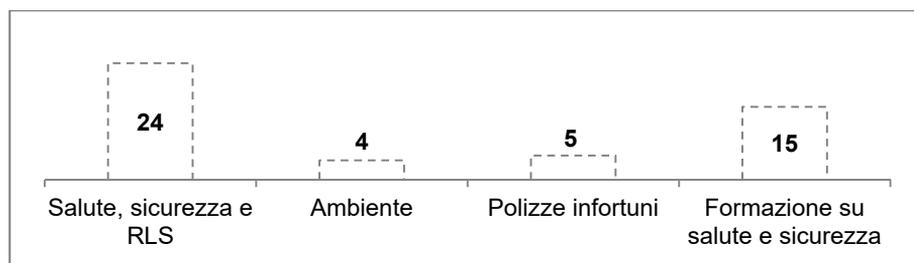
Il contratto, vigente sino al 2021, pone l'attenzione anche sulla gestione delle diversità e, in particolare, sul contrasto a molestie sessuali e violenze nei luoghi di lavoro. Innanzitutto, il contratto recepisce quanto già disposto, in materia, dall'accordo interconfederale 25 gennaio 2016 e ne rafforza il contenuto, individuando, come elemento fondamentale delle organizzazioni di successo, il «rispetto reciproco della dignità degli altri a tutti i livelli all'interno del luogo di lavoro».

Nei casi di segnalazione di molestie o violenze, le parti si impegnano ad utilizzare la massima riservatezza, assicurando la protezione della dignità della persona, pur nello svolgimento di un'attenta analisi sulla sussistenza dei fatti. Qualora l'episodio segnalato sia accertato, l'azienda dovrà adottare misure anche di natura sanzionatoria nei confronti di coloro che lo hanno posto in essere, e si occuperà di assistere la vittima, se necessario, nel processo di reinserimento al lavoro. Le parti, inoltre, condividono l'opportunità di porre in essere, nell'arco di vigenza dell'accordo, iniziative di sensibilizzazione non solo nei confronti dei lavoratori ma anche dei clienti. Da ultimo, nei casi di molestie o violenza, potrà essere concessa un'aspettativa non retribuita per un massimo di 6 mesi, qualora le vittime siano inserite in programmi certificati dai servizi sociali del Comune di appartenenza, dai centri antiviolenza o dalle Case Rifugio.

## 7. Salute, sicurezza e ambiente

La sicurezza sul lavoro è un tema ricorrente nella contrattazione aziendale del 2019. Oltre a confermare il ruolo giocato dai rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza e l'importanza di un approccio partecipativo alla questione anche per il tramite di Commissioni bilaterali *ad hoc*, gli accordi aziendali analizzati si concentrano per lo più sulle iniziative di coinvolgimento e sensibilizzazione per tutto il personale. Il riferimento è alla predisposizione di nuovi strumenti informativi, all'istituzione di una giornata annuale sulla sicurezza, alla conduzione di attività di formazione (soprattutto per neo-assunti e nei casi di mutamento delle mansioni o di introduzione di nuove tecnologie) e dei c.d. *break* formativi, attuati nelle aziende metalmeccaniche. Riscuotono particolare successo, al fine di vigilare sul rispetto degli standard di sicurezza e sui comportamenti messi in atto dai lavoratori, anche i c.d. *safety tours* condotti dai responsabili aziendali e sindacali nei diversi reparti, e i progetti BBS (*Basic Behaviour Safety*), avviati ad esempio in Luxottica e Pkdare. Importanti sono altresì le attività di mappatura delle postazioni di lavoro esistenti, allo scopo di vagliarne gli aspetti ergonomici ed eventualmente apportare correttivi grazie all'impiego di nuove tecnologie, come avviene in Baxi e Lamborghini. Frequente è, infine, il richiamo alle iniziative di informazione e formazione sulla sicurezza destinate ai lavoratori in *smart working*, nonché all'importanza di rendere omogenea la gestione della sicurezza all'interno dei numerosi stabilimenti aziendali così come all'interno di quei siti dove operano realtà differenti.

**Grafico 14** – Disciplina della materia salute, sicurezza e ambiente (%)



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

Con riferimento alla sostenibilità ambientale, alcuni accordi esplicitano l'impegno aziendale verso la riduzione dell'impatto ambientale delle attività produttive, anche attraverso investimenti in energie rinnovabili, nuove tecnologie e impianti, la riduzione del consumo di plastica e un corretto smaltimento dei rifiuti (come in Mec Carni, Novo Nordisk e Celanese). Un ambito verso cui la contrattazione aziendale manifesta particolare interesse è quello della mobilità sia all'interno delle realtà produttive che negli spostamenti casa-lavoro. Da questo punto di vista, si valutano le opportunità di incentivazione del *bike-sharing* e *car-sharing*, l'introduzione di colonnine per la ricarica delle auto elettriche e il potenziamento dei percorsi pedonali o ciclabili all'interno dei siti.

Come si vedrà in seguito, l'incentivo per i lavoratori a mettere in atto comportamenti sicuri e rispettosi dell'ambiente passa anche, in diverse intese aziendali, dalla definizione di premi di risultato connessi proprio ad indicatori di sicurezza e risparmio energetico.

Da ultimo, occorre notare, come peraltro esplicitato nell'integrativo British American Tobacco, che il concetto di sicurezza sul lavoro tende a ricomprendere sempre più anche quello di benessere organizzativo. Non a caso, non mancano negli accordi del 2019 riferimenti a campagne di sensibilizzazione per la conduzione di stili di vita sani e contro il fumo, l'offerta di percorsi formativi sull'ergonomia e posturologia e di servizi di ascolto psicologico e la disponibilità ad organizzare visite mediche specialistiche per alcuni dipendenti che svolgono determinate attività (come in Sara Assicurazioni).

## 7.1. Clausole di rendicontazione e impegni generici

### **Caso 34 – L'impegno per la sicurezza sul lavoro e la sostenibilità ambientale del gruppo Lactalis Galbani**

Il 30 gennaio 2019 presso la sede di Assolombarda a Milano è stato siglato, tra i responsabili aziendali, il coordinamento delle RSU/RSA e le segreterie nazionali di Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-Uil, l'accordo integrativo del gruppo Lactalis Galbani. Esso rappresenta una tappa importante per il settore, da tempo in crisi a causa di un complessivo calo dei consumi (e

quindi dei volumi di produzione) e un contemporaneo incremento del costo delle materie prime.

In questo contesto, l'accordo dedica particolare attenzione ai temi della salute, della sicurezza e dell'ambiente. Si tratta di un ambito su cui l'azienda ha già da tempo effettuato importanti investimenti sia a livello di ammodernamento degli impianti che in termini di formazione continua, al fine di diffondere una cultura "zero infortuni" a tutti i livelli e in tutte le attività. Gli interventi formativi, in particolare, sono stati resi possibili dai finanziamenti della bilateralità (tramite il fondo interprofessionale Fondimpresa), ottenuti grazie alla collaborazione tra azienda e organizzazioni sindacali.

Il gruppo Lactalis Galbani condivide con la rappresentanza dei lavoratori la necessità di affrontare il tema della sicurezza, superando la mera formalità nel rispetto del dettato legislativo, e impegnandosi concretamente nell'analisi, valutazione e gestione del rischio. In quest'ottica, i numerosi incontri di confronto tra RLS e azienda hanno consentito di declinare la sicurezza in azioni e comportamenti concreti e di gestire velocemente le dotazioni in tema di dispositivi di protezione individuali (DPI), come previsto dal documento di valutazione dei rischi (DVR).

Non a caso, l'accordo ribadisce l'importanza del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza quale agente di cambiamento e di affermazione di una cultura della sicurezza. In particolare, anche grazie alla gestione coordinata tra azienda e rappresentanza dei lavoratori, è stato possibile consentire a tutti i RLS di partecipare a sessioni formative *ad hoc* per i lavoratori, anche al fine di armonizzare l'approccio alla sicurezza tra i vari siti. Inoltre, l'introduzione della piattaforma Workplace e l'utilizzo dei monitor negli stabilimenti hanno aumentato il livello di informazione e partecipazione dei lavoratori sul tema, in particolare attraverso la diffusione di filmati informativi e formativi, campagne di sensibilizzazione e animazione e la raccolta di idee e suggerimenti.

Con l'accordo integrativo, l'azienda conferma il suo impegno a coinvolgere e coordinare le attività in tema di salute e sicurezza sul lavoro anche delle imprese esterne operanti nei vari siti, in ottemperanza all'obbligo legislativo concernente la valutazione dei rischi c.d. da interferenza.

Sulla tematica ambientale, invece, l'accordo pone in risalto la sensibilità dell'azienda verso la riduzione degli impatti connessi ai cicli produttivi.

vi e ai processi organizzativi, attraverso la realizzazione di significativi investimenti in energie rinnovabili (impianti di cogenerazione e biodigestione) e nella riduzione degli sprechi. Si tratta di un impegno che ha portato tutte le unità produttive non solo ad essere accreditate secondo gli standard più recenti del BRC (British Retail Consortium) e IFS (International Food Standard) per le buone pratiche di produzione, qualità e sicurezza degli alimenti, ma anche ad ottenere la certificazione ambientale ISO 14001, a testimonianza dei risultati ottenuti in tema di sostenibilità. Negli ultimi 4 anni, la costante attenzione al tema ha consentito di ottenere un miglioramento delle performance degli stabilimenti, una riduzione del 10% nel consumo di energia elettrica, dell'8% nel consumo di gas naturale, del 6% nel consumo di acqua e del 13% nell'emissione di anidride carbonica. La quota di energia autoprodotta, grazie agli impianti di cogenerazione, arriva ormai al 75% del fabbisogno energetico.

Con l'accordo aziendale, infine, le parti concordano di individuare una giornata all'anno da dedicare alla sicurezza sul luogo di lavoro, per sensibilizzare ulteriormente i lavoratori sul tema. In quell'occasione, verranno infatti condivisi le buone pratiche e i casi di mancati infortuni al fine di definire delle regole comportamentali il più possibile omogenee tra i vari siti produttivi ed elevare la qualità complessiva sul tema.

### **Caso 35 – Salute, sicurezza e ambiente nella Lamborghini 4.0**

Il 16 luglio 2019, a Sant'Agata Bolognese in Provincia di Bologna, è stato sottoscritto il «contratto integrativo e di partecipazione» di Automobili Lamborghini tra la direzione aziendale e la RSU, assistita dalle organizzazioni sindacali Fiom-Cgil e Fim-Cisl di Bologna. Il contratto, vigente sino al 2022, si colloca all'interno di un contesto aziendale in forte crescita, sia in termini di vendita che di fatturato. Allo stesso tempo, i cambiamenti nel mercato, l'innovazione tecnologica e le nuove regolamentazioni ambientali rappresentano alcune importanti sfide che, se affrontate nel modo giusto, possono costituire un'opportunità di successo.

Lamborghini ha deciso di affrontare queste sfide attraverso la costituzione di un nuovo modello di fabbrica 4.0, declinato nella c.d. Manifattura Lamborghini, caratterizzato da una forte componente tecnologica e di innovazione. Tale modello è basato su quattro direttrici chiave, quali l'artigianalità e specializzazione, la digitalizzazione, la flessibilità – in ter-

mini di flussi produttivi – e l’ergonomia e la sicurezza. Particolare attenzione è data proprio a quest’ultimo aspetto e ciò si evince dalle innumerevoli sezioni presenti in tutto l’accordo integrativo aziendale.

In particolare, viene introdotta una mappatura delle postazioni di lavoro effettuata dal servizio di prevenzione e protezione aziendale assieme ai RLS: si tratta di una iniziativa condivisa in sede di Commissione tecnica bilaterale *ad hoc* e riportata all’interno del contratto. Tale attività è stata funzionale all’introduzione di una nuova prassi di valutazione e individuazione delle migliori soluzioni in termini di ergonomia e salute del lavoratore, ove la tecnologia costituisce un elemento fondamentale affinché la persona sia sgravata da attività a scarso valore aggiunto e altresì da quelle potenzialmente pericolose. Il tutto è stato accompagnato dall’affinamento di meccanismi di informazione e discussione preventiva circa aspetti che abbracciano l’organizzazione del lavoro e la salute e sicurezza del lavoratore.

Le suddette previsioni sono state accompagnate anche da una particolare attenzione all’ambiente di lavoro e alla mobilità sostenibile. Nello specifico, oltre al potenziamento dei parcheggi auto interni ed esterni, è stato agevolato l’impiego di mezzi di trasporto *green*. A tal fine, sono stati introdotti spazi riservati per cicli e motocicli ed è stato avviato il progetto di *car pooling* aziendale. In termini di definizioni di tali iniziative, un ruolo predominante è stato affidato alla Commissione tecnica bilaterale Salute, sicurezza e mobilità sostenibile, nell’ambito della quale verranno organizzati incontri al fine di introdurre meccanismi incentivanti per i percorsi casa-lavoro effettuati in bici e/o a piedi, installare colonnine di ricarica elettrica, ampliare l’offerta di auto in *leasing* agevolato con modelli ibridi e/o a metano e individuare, anche con il coinvolgimento delle istituzioni locali, possibili soluzioni di integrazione tra trasporto pubblico e privato.

La revisione di alcuni aspetti connessi alle aree mensa e aree ristoro ha rappresentato un ulteriore beneficio per la persona. In ottica di tutela della salute di quest’ultima, è stata prevista, infatti, l’introduzione di pasti idonei certificati per coloro che sono affetti da celiachia. Anche in questo caso, la determinazione di ulteriori elementi regolatori è stata affidata alla Commissione tecnica bilaterale competente. In particolare, essa ha il compito di valutare l’impatto della fruizione di pasti certificati in termini di costi aziendali, la possibilità di prevedere nuove aree di consumo del pasto alternative alla mensa e il conferimento di eventuali eccedenze ali-

mentari ad associazioni benefiche. L'azienda, inoltre, sta progressivamente eliminando l'utilizzo della plastica. Tale iniziativa si è tradotta nell'installazione di distributori di acqua a impatto zero nelle aree ristoro con contestuale distribuzione di borracce, nell'impegno a valutare la sostituzione di tutto il materiale plastico impiegato in mensa e nell'intensificazione delle attività di promozione e sensibilizzazione della raccolta differenziata.

Da ultimo, le iniziative di prevenzione confermano nuovamente la centralità dei temi della salute, sicurezza e ambiente all'interno di Lamborghini. Oltre alle attività di formazione già presenti in azienda, sono infatti stati previsti incontri dedicati all'alimentazione e a un sano stile di vita nonché corsi di formazione di pronto soccorso generale e pediatrico. Le parti si impegnano, infine, a proseguire le iniziative già intraprese in tal senso, come ad esempio il percorso di posturologia, nonché ad introdurre nuove attività condivisibili all'interno della Commissione tecnica bilaterale competente.

## **7.2. Nuove professionalità e iniziative di formazione per la sicurezza sul lavoro**

### **Caso 36 – *Safety tour* di sensibilizzazione e un *mobility manager* per la sicurezza e sostenibilità degli spostamenti in Lyondell-Basell**

Nel 2019 l'azienda Basell Poliolefine Italia, parte del gruppo LyondellBasell, e le organizzazioni sindacali hanno siglato a Ferrara un accordo collettivo, caratterizzato da una particolare attenzione alla tutela del lavoratore come professionista e come persona.

In questo contesto, non solo viene predisposto un vero e proprio *Piano Salute*, caratterizzato dall'offerta di visite mediche, servizi di *counseling* psicologico e fisioterapia, check-up cardiovascolari e consulenze nutrizionali, ma anche la sicurezza sul lavoro ricopre un ruolo centrale.

Le parti, infatti, riconoscendo i lavoratori e i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza come veri protagonisti nell'opera di prevenzione, confermano la validità di organizzare riunioni periodiche, semestrali a livello di reparto e trimestrali nell'intera azienda sui temi della sicurezza e

l'analisi dei relativi indicatori. L'accordo prevede il coinvolgimento dei RLS nei c.d. *safety tours*, durante i quali la direzione aziendale effettua sopralluoghi per monitorare la conformità dei sistemi di sicurezza in vigore, trovare i difetti o le pratiche scorrette e intraprendere le azioni correttive appropriate per rispettare gli standard di sicurezza stabiliti. Inoltre, si prevede la condivisione con i RLS dei risultati delle *audit* interne ed esterne, allo scopo di migliorare le procedure in termini di sicurezza, la formazione dei lavoratori sui fattori di rischio, il monitoraggio ambientale nei luoghi di lavoro, la sorveglianza sanitaria e la prevenzione della salute.

Sempre in tema di sicurezza sul lavoro, particolare enfasi è posta alle modalità di spostamento dei lavoratori all'interno del sito di Ferrara. A questo proposito, le parti si impegnano ad incontrarsi almeno una volta all'anno per affrontare le seguenti tematiche:

- efficacia del trasporto collettivo all'interno dello stabilimento, alla luce delle diverse esigenze relative agli orari di ingresso e di uscita, ai cambi turno e alle pause pranzo;
- verifica di eventuali alternative all'impiego di auto aziendali all'interno del polo chimico;
- incentivazione all'uso delle biciclette per gli spostamenti all'interno del sito, previa mappatura dei percorsi che collegano i posti di lavoro alle portinerie, creazione di piste ciclabili o pedonabili delimitate e ben illuminate, dotazione a tutto il personale di appositi dispositivi di segnalazione, incremento della disponibilità di biciclette, verifica del servizio di manutenzione del parco biciclette e della possibilità di un servizio di *bike-sharing*;
- verifica della possibilità di ridurre il numero delle auto private attualmente autorizzate ad entrare e/o circolare all'interno del sito.

Il coordinamento e la gestione di questa tematica sono affidati al c.d. *mobility manager*. Questa figura professionale è stata introdotta dal decreto ministeriale 27 marzo 1998, al fine di rendere la mobilità un elemento fondamentale della stessa gestione aziendale. In un'ottica di pianificazione della mobilità aziendale a livello territoriale deve essere letto il riferimento, contenuto nell'accordo, al consorzio IFM Ferrara, al quale partecipano le principali aziende insediate nel polo industriale ferrarese. IFM Ferrara nasce dall'esigenza di compiere degli interventi di rinnovamento

e potenziamento delle infrastrutture necessarie per la produzione. In base all'accordo, il *mobility manager* di LyondellBasell dovrà farsi promotore delle tematiche sopra dette con le aziende del consorzio.

Infine, polizze assicurative contro il rischio di infortuni extra-professionali sono garantite agli operai, ai quadri e agli impiegati. Coperture relative agli infortuni professionali sono invece al momento confermate solo per i quadri e il personale impiegatizio, con l'obiettivo però di estenderle anche agli operai entro il 31 marzo 2020.

A conferma dell'attenzione posta alla sicurezza sul lavoro, parte del premio di risultato erogato ai lavoratori del sito di Ferrara, è connesso ai risultati conseguiti in ambito HSE (salute, sicurezza e ambiente).

### **Caso 37 – *Break* formativi, programmi collettivi di monitoraggio e professionisti della sicurezza in ABB**

È stato sottoscritto il 16 gennaio 2019 l'accordo collettivo tra ABB, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil, le strutture territoriali e il Coordinamento sindacale nazionale delle RSU. L'accordo conferma il precedente assetto relativo al sistema di relazioni sindacali, ma si pone in una prospettiva volta a tenere in considerazione le profonde trasformazioni avvenute nel contempo all'interno del gruppo. Quest'ultimo ha infatti adottato un modello organizzativo basato su un'unica entità territoriale e su quattro divisioni di business, delineando in tal modo un sistema che richiede una gestione coordinata e un approccio unitario nelle varie realtà produttive.

Tra i contenuti dell'accordo, particolare attenzione è posta alla materia della sensibilizzazione, della formazione e del monitoraggio in tema di sicurezza, cui è dedicata anche una nota informativa allegata. La sicurezza sul lavoro rappresenta, infatti, una priorità assoluta per il settore metalmeccanico ed è fondamentale che si accompagni a strumenti in grado di formare sia i lavoratori che i manager operanti nel settore. A tal proposito, l'accordo fa riferimento agli alti standard che ABB Italia garantisce non solo in forza della legislazione vigente, ma anche e soprattutto attraverso molteplici iniziative volte a creare un sistema che porti a zero incidenti e zero infortuni sul lavoro.

In primo luogo, si stabilisce che le direzioni aziendali locali e le RSU programmino una sessione annuale di sensibilizzazione sul tema della sicurezza sul lavoro e dell'igiene ambientale, con il coinvolgimento di RLS,

RSPP e la partecipazione di tutti i lavoratori. Tale sessione potrà essere organizzata come una riunione generale o diversi appuntamenti con gruppi di lavoratori, anche alla presenza, su richiesta delle parti, di enti esterni specializzati nella materia. In linea con quanto previsto dal CCNL dell'industria metalmeccanica privata, ABB si impegna a dare seguito ai c.d. *break* formativi, consistenti in brevi momenti formativi (di 15-20 minuti) da collocarsi durante l'orario di lavoro in funzione delle esigenze tecnico-organizzative nel corso dei quali, sotto la supervisione del docente/RSPP affiancato dal preposto e dal RLS, il lavoratore ripercorre le procedure operative di sicurezza dell'area di competenza.

Proprio in merito ai processi formativi messi in atto dall'azienda, l'accordo riporta i dati incoraggianti del 2018 sia rispetto all'erogazione delle ore di training che al numero di partecipanti. Sono, infatti, state avviate una serie di campagne di formazione in vari ambiti: sicurezza stradale, sicurezza elettrica, lavori in quota, attività di *service* e cantieri, il pronto soccorso e l'antincendio, l'uso dei carrelli e dei carroponti. In questo ambito, particolare importanza rivestono i corsi di *safety leadership*, dedicati alla formazione del management, nonché il c.d. *safety observation tour*: attività di monitoraggio utile a comprendere le problematiche delle varie attività operative attraverso sopralluoghi finalizzati ad osservare le aree di lavoro e il comportamento di lavoratori e supervisori.

In ottica di monitoraggio, merita una menzione l'iniziativa denominata *Team Safety* che permette ai lavoratori di segnalare eventi potenzialmente pericolosi al fine di prevenirli. Il programma si svolge all'interno di gruppi di lavoro che coinvolgono i RLS di sito e consente di rilevare situazioni anomale, nuovi pericoli e incidenti che non hanno causato infortuni o danni (c.d. *near miss*). Un effetto positivo del sistema di monitoraggio e prevenzione dei rischi sul lavoro è dato dalla diminuzione della frequenza degli infortuni di circa il 35% nell'ultimo quinquennio: questa percentuale è il frutto di indagini volte ad individuare non solo gli incidenti occorsi, ma anche le cause degli stessi perché non si ripetano in futuro. A tal fine, ABB dispone di un team capillare di professionisti della sicurezza (RSPP e ASPP a livello locale, HSE manager in ciascuna divisione, nelle maggiori unità e per i cantieri principali, un *country safety team* a livello di Paese) a supporto del business e del management.

Per quanto riguarda, infine, l'aspetto relativo alle attività di asseverazione delle norme, oltre ai processi di audit interne, si è proceduto

all'adozione di sistemi di gestione della sicurezza conformi allo standard OHSAS 18001.

### **Caso 38 – La sicurezza sul lavoro in Catra spiegata ai dipendenti stranieri**

La società Catra, nata nel 1979 e operante nel settore della meccanica, in data 7 marzo 2019, ha sottoscritto presso la sede di Confindustria Lecco e Sondrio, il rinnovo dell'integrativo, insieme alle rappresentanze sindacali presenti in azienda. Nell'accordo si affrontano i temi relativi alla contrattazione aziendale, con specifico riferimento alla situazione produttiva, alle condizioni economiche e agli obiettivi strategici.

Tra gli istituti disciplinati, particolare attenzione è stata riservata al tema della sicurezza nei luoghi di lavoro, cui è dedicato un intero paragrafo. Le parti si sono obbligate reciprocamente al rispetto di specifiche procedure volte a migliorare le condizioni di salute e sicurezza dei dipendenti sul lavoro. In particolare, il responsabile del servizio prevenzione e protezione si rende disponibile ad incontrare il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza e, insieme a quest'ultimo, farà dei sopralluoghi nei vari reparti al fine di evidenziare eventuali problematiche. Inoltre, le parti stabiliscono che vengano forniti al RLS gli strumenti idonei allo svolgimento della sua funzione, quali postazione e pc, nonché un cartellino che lo identifichi finalizzato ad una maggiore individuazione all'interno degli spazi aziendali.

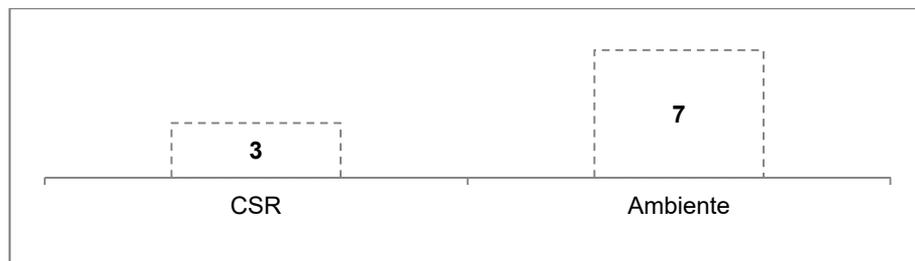
Una peculiarità dell'accordo è la maggiore tutela dei lavoratori stranieri nella formazione e negli obblighi informativi relativi alla sicurezza sul lavoro. Infatti, per questi lavoratori, seppure il RSPP non abbia riscontrato particolari problemi nella fase della formazione, è prevista l'obbligatoria consegna, all'atto dell'assunzione, della procedura di verifica e istruzione dei controlli sui macchinari in lingua italiana e inglese o francese. In aggiunta, il RSPP, insieme al RLS, deve effettuare nel corso del 2019 degli incontri con i lavoratori stranieri suddivisi per lingua di provenienza al fine di verificare tramite test scritto/orale le eventuali esigenze formative rispetto alla comprensione della lingua italiana. Successivamente a tale rilevamento, verranno pianificati interventi formativi per migliorare la comunicazione in merito all'igiene e sicurezza nei luoghi di lavoro.

In conclusione, nell'accordo si concorda in via sperimentale un incontro per «gruppi omogenei di postazione lavorativa» finalizzato al miglioramento della formazione dei lavoratori sulla sicurezza. Inoltre, verrà istituito il registro dei mancati infortuni, il cui contenuto sarà analizzato in appositi incontri tra RLS, RSPP e preposti.

## 8. Responsabilità sociale d'impresa

Con la rilevante eccezione dei contratti collettivi aziendali del settore chimico-farmaceutico, che recepiscono in maniera piuttosto coerente la concettualizzazione della responsabilità sociale d'impresa per come fornita dal CCNL di categoria (che vi include le tematiche del welfare, della conciliazione vita-lavoro, della salute, sicurezza e ambiente, del mercato del lavoro e dell'invecchiamento attivo), gli accordi analizzati forniscono interpretazioni non perfettamente omogenee e declinano in modalità anche diverse la questione.

**Grafico 15** – Disposizioni in materia di responsabilità sociale d'impresa (%)



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

Il tratto comune di tutte le iniziative mappate sembra però costituito dal legame che le realtà aziendali mirano a creare con l'ambiente esterno e i contesti territoriali e sociali in cui operano (ben specificato negli integrativi Luxottica e ABB). È in questo quadro che trovano giustificazione la devoluzione di quote premiali o degli importi corrispondenti a sanzioni disciplinari verso la realizzazione di iniziative aziendali in ambito sociale (come negli accordi ERG, Bilocare Research e CB Trafalati Acciai), la messa a disposizione di spazi, all'interno dei locali aziendali, per la raccol-

ta di indumenti usati e l'organizzazione di eventi su tematiche particolarmente sensibili (come avviene in Ceetrus). Ulteriori sforzi talvolta connessi all'ambito della responsabilità sociale d'impresa riguardano, infine, l'impegno delle aziende a vigilare sul rispetto delle condizioni minime di lavoro anche tra partner commerciali, fornitori e società appaltatrici (come nei casi di MecCarni, Lamborghini, Ducati ed El Towers).

### **Caso 39 – Il protocollo sulla responsabilità sociale d'impresa in ABB**

ABB, leader mondiale nell'automazione industriale con oltre 147.000 dipendenti in 130 Paesi, nell'ambito del rinnovo della contrattazione aziendale italiana, il 16 gennaio 2019 ha sottoscritto, insieme alle rappresentanze sindacali, un protocollo sulla responsabilità sociale d'impresa.

Nel protocollo, si ribadisce l'impegno dell'azienda nella promozione dello sviluppo economico, ambientale, sociale ed educativo delle comunità su cui opera. In particolare, ABB contribuisce direttamente e con i suoi volontari allo svolgimento di attività solidali da parte di associazioni espressamente identificate (come AISM – Associazione italiana sclerosi multipla, Junior Achievement, AVSI, Banco Alimentare, Save the Children, Special Olympics, UNICEF). Considerando la sostenibilità sociale uno dei criteri basilari del suo modo di condurre attività economica, ABB ha predisposto l'ufficio Sviluppo sostenibile per l'individuazione, diffusione e promozione delle iniziative sociali con gli strumenti più idonei a favorire il maggior coinvolgimento possibile dei suoi dipendenti. Per ogni singola iniziativa, l'azienda garantisce indicazioni specifiche ai lavoratori sulle modalità di svolgimento, sul tipo di intervento o collaborazione richiesto e sul contributo aziendale offerto. Nell'accordo, si stabilisce altresì che alcune iniziative locali già in essere saranno ridefinite, con il coinvolgimento dei diretti interessati, in un'ottica aziendale complessiva, con la finalità di riordinare e armonizzare le stesse a livello di *operations* italiane.

Sempre nell'ambito della sostenibilità sociale e con specifico riferimento al tema del *work-life balance*, viene menzionata l'introduzione di un nuovo filone di servizi denominati *family friendly*, volti cioè a valorizzare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro di lavoratrici e lavoratori. Tra i servizi proposti, si citano: farmacia, lavanderia, posta, take-away, palestra

e il servizio campus finalizzato ad agevolare la gestione delle chiusure scolastiche da parte delle famiglie. Il protocollo riserva comunque la scelta del servizio da attivare in funzione delle esigenze della singola sede.

Infine, relativamente alla tutela ambientale, l'azienda richiama la propria adesione alla Carta confederale dei principi per la sostenibilità ambientale, proposta da Confindustria.

#### **Caso 40 – La destinazione delle sanzioni pecuniarie dei lavoratori di CB Trafilati Acciai presso una Onlus locale**

In data 3 aprile 2019, CB Trafilati Acciai, azienda leader nella produzione di acciai per il settore della pre-compressione e della post-tensione, e le RSU, assistite da rappresentanti territoriali di Fim-Cisl e Fiom-Cgil, hanno sottoscritto un accordo aziendale, in vigore per il periodo 2019-2021 e applicato allo stabilimento di Tezze sul Brenta.

Le parti, in virtù della condivisione della finalità non punitiva delle eventuali sanzioni pecuniarie derivanti da provvedimenti disciplinari, concordano che l'importo delle multe che non costituiscono risarcimento di danni sia devoluto all'associazione onlus MBA Minibasket Association di Bassano del Grappa, che intende guidare la crescita dei bambini attraverso il gioco e l'attività sportiva.

#### **Caso 41 – La responsabilità di Mec Carni per l'applicazione delle regole contrattuali lungo la sua catena di fornitura**

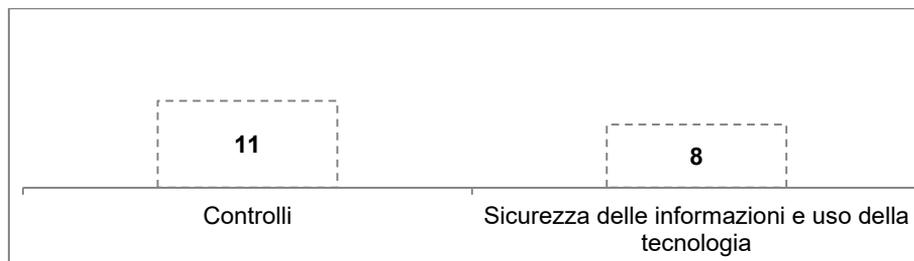
Il 15 luglio 2019, presso la sede di Mec Carni, è stato siglato tra i responsabili aziendali e i membri della RSU, assistiti dai rappresentanti provinciali di Flai-Cgil e Fai-Cisl, il rinnovo dell'accordo integrativo aziendale.

L'accordo, al § 6, affronta il delicato tema delle catene di fornitura, prevedendo che, in linea con l'articolo 4 del CCNL dell'industria alimentare, nell'affidamento di appalti di servizi, l'appaltatore debba necessariamente rispettare il contratto collettivo di settore di riferimento. La *ratio* di questo impegno è rappresentata dalla volontà di porre la massima attenzione possibile alla sicurezza e alla salute dei lavoratori anche all'interno degli attuali processi di terzizzazione.

## 9. Nuove tecnologie e controlli a distanza

Il tema delle nuove tecnologie e dei controlli a distanza è trattato in oltre il 10% degli accordi analizzati. Rispetto agli anni precedenti, sembra aumentare l'incidenza della materia con riferimento all'utilizzo di strumenti utilizzati dal dipendente in telelavoro o *smart working* per rendere la sua prestazione. In questo ambito, oltre all'importanza per i lavoratori di garantire la riservatezza dei dati aziendali e di seguire determinate regole comportamentali (come quelle descritte nell'accordo Johnson & Johnson Medical), alcune intese sottolineano la possibilità per le aziende di svolgere, compatibilmente con le disposizioni dell'articolo 4 della legge n. 300/1970, controlli e monitoraggi sulla prestazione lavorativa. Nel caso di Lincoln Electric, il riferimento è a controlli a campione anche attraverso la produzione da parte del lavoratore di relazioni periodiche sull'attività svolta e incontri con il proprio responsabile. Nella maggior parte dei casi, però, le modalità di effettuazione di questi controlli non sono specificate nelle intese.

**Grafico 16** – Disciplina delle nuove tecnologie e dei controlli a distanza (%)



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

Meno frequenti sono, invece, le disposizioni relative all'installazione di impianti di videosorveglianza, strumenti di geolocalizzazione e altre componenti tecnologiche riconducibili alle finalità di cui all'articolo 4, comma 1, della legge n. 300/1970. Tra queste, sono di interesse, per gli scopi previsti di uso dei dati, quegli accordi che introducono nuove apparecchiature digitali allo scopo di migliorare le performance aziendali e la qualità dei servizi offerti e le cui informazioni raccolte possono altresì essere utilizzate per pianificare attività formative mirate (come in DHL

Express) o per misurare la riduzione di emissioni inquinanti e il conseguente importo premiale per i lavoratori (come in ATB Servizi).

Infine, il tema della “disponibilità del dato” è menzionato nella piattaforma sindacale per il rinnovo dell’integrativo aziendale in Lamborghini. Tuttavia, per il momento, il testo dell’accordo affida la materia a una valutazione preliminare da parte di un gruppo di lavoro *ad hoc*, con il coinvolgimento del Data Protection Officer aziendale.

### **Caso 42 – Formazione, nuove tecnologie e controlli in DHL Express**

Il verbale di accordo, siglato il 20 maggio 2019 tra la direzione aziendale di DHL Express (Italy) e le organizzazioni sindacali nazionali Fit-Cisl e Uiltrasporti e una delegazione di RSA e segreterie sindacali territoriali, mette in evidenza lo stretto rapporto esistente, oggi, tra formazione, nuove tecnologie e controlli a distanza.

Con esso, infatti, le parti intendono perseguire l’obiettivo di potenziare la qualità del servizio di Customer Satisfaction offerto ai clienti e le competenze degli operatori, attraverso una migliore rilevazione dei fabbisogni formativi e la conseguente progettazione ed erogazione di una formazione mirata. Pertanto, viene concordata l’effettuazione di sessioni mensili di *coaching*, condotte dai responsabili con il loro team di lavoro, durante le quali verranno ascoltate dieci conversazioni (scelte in modo del tutto casuale) tra operatori e clienti, precedentemente registrate tramite appositi applicativi, al fine di valutare il rispetto dei parametri KPH (Knowledgable, Polite, Helpful). Il processo di *coaching* prosegue poi con un incontro individuale finalizzato all’identificazione dei comportamenti positivi e delle eventuali aree di miglioramento così da poter definire, con il coinvolgimento del singolo, adeguati percorsi di sviluppo.

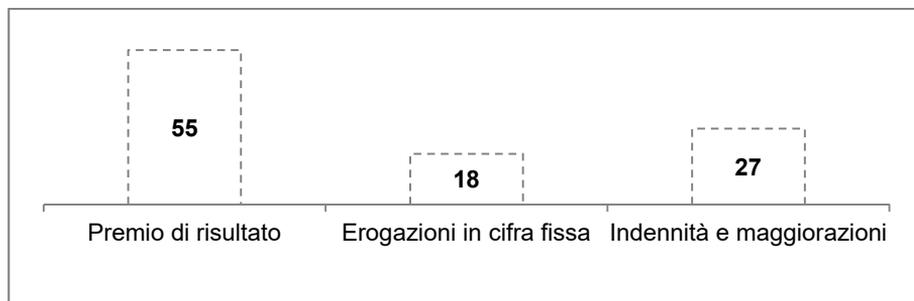
Il percorso formativo e la relativa esigenza di registrare le conversazioni degli operatori devono necessariamente essere contemperati con le previsioni di legge in materia di controlli a distanza e protezione dei dati personali. In primo luogo, l’accordo specifica che le informazioni raccolte sono utilizzate per sole finalità statistico-formative e non daranno luogo a procedimenti disciplinari. In merito al secondo aspetto, si stabilisce che ogni informazione, elaborazione e dato estrapolato sarà trattato in conformità con il regolamento (UE) 2016/679 del 27 aprile 2016 e il de-

creto legislativo n. 196/2003 e successive modifiche. Di conseguenza, il personale che dovesse essere coinvolto nelle procedure di ascolto delle registrazioni sarà tenuto alla segretezza delle informazioni in esse contenute; inoltre, per le conversazioni analizzate a scopo formativo, si prevede la morfizzazione delle voci, la non tracciabilità della chiamata e la non individuazione delle persone coinvolte.

Un'ulteriore forma di tutela per il personale in questo delicato processo è rappresentata dal ruolo affidato ai rappresentanti dei lavoratori. L'accordo, infatti, non soltanto afferma la necessità di un successivo incontro tra le parti per valutare congiuntamente l'implementazione delle misure concordate, ma garantisce altresì che qualora si dovessero verificare presunte violazioni del codice etico aziendale attraverso chiamate o altri supporti non oggetto dell'attività di *coaching*, l'azienda coinvolgerà la RSA/RSU nell'ascolto della conversazione. Inoltre, viene disposta l'istituzione di un Comitato tecnico di membri delle rappresentanze sindacali con finalità di monitoraggio delle fasi di predisposizione dell'ascolto delle chiamate nonché dei relativi output.

## 10. Retribuzione variabile

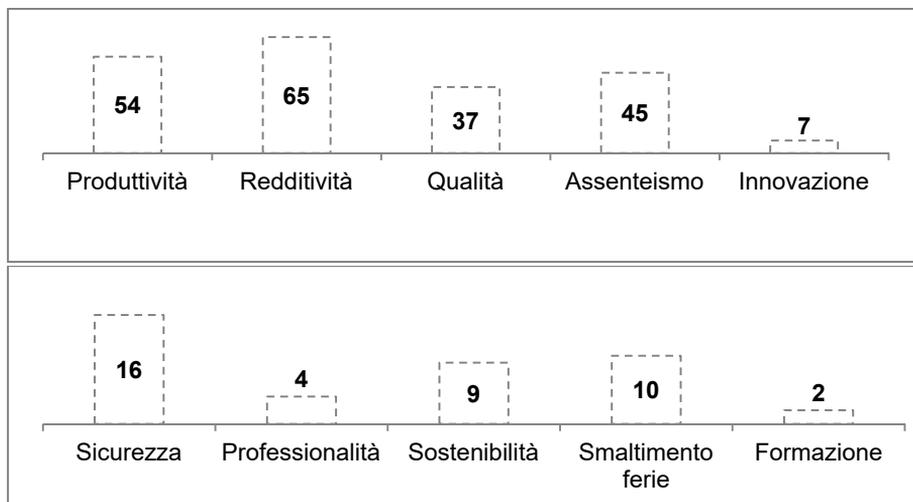
La retribuzione variabile, nella forma premio di risultato, costituisce una delle materie più trattate dalla contrattazione collettiva aziendale del 2019, riscontrandosi in circa il 55% degli accordi analizzati. Elementi retributivi presenti a livello aziendale, pur con una incidenza minore, sono costituiti da emolumenti economici in cifra fissa, nella forma di *una tantum*, superminimi ma anche premialità fisse (soprattutto per il personale che matura una certa anzianità di servizio), e indennità e maggiorazioni a vario titolo.

**Grafico 17** – Frequenza degli istituti economici nella contrattazione aziendale (%)

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

### 10.1. Indicatori e funzionamento del premio di risultato

Il premio di risultato è solitamente erogato alla popolazione aziendale che abbia superato il periodo di prova e il cui rapporto di lavoro superi una durata minima di una o più mensilità. Si escludono dalla concessione del premio le fasce dirigenziali e il personale destinatario di altri sistemi retributivi incentivanti. Gli importi del premio sono definiti in misura proporzionale al tempo di lavoro prestato sia nel caso di lavoratori part-time che con contratti a termine attivati o cessati durante l'anno di riferimento. Riparametrazioni degli importi sono talvolta previste a seconda del livello di inquadramento dei lavoratori. Il premio di risultato può essere erogato in un'unica soluzione al termine del periodo di riferimento o sotto forma di uno o più acconti nel corso dell'anno e saldo finale. In quasi tutti i casi, le parti specificano le condizioni richieste per l'accesso alla detassazione ai sensi della legge di bilancio, come la durata del c.d. periodo congruo e il soddisfacimento del criterio di "incrementalità".

**Grafico 18** – Obiettivi e parametri del premio di risultato (%)

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

Nella maggior parte degli accordi analizzati, i premi di risultato sono costituiti da uno o più indicatori: riscontrano una maggiore incidenza i premi composti da 3 o 4 indicatori (rispettivamente 18% e 19%); leggermente inferiori quelli composti da 2, 5 o da solo un indicatore. Diminuiscono, invece, sensibilmente i premi con un numero di indicatori pari o superiore a 6.

I diversi indicatori dei premi di risultato concorrono, solitamente con pesi diversificati, alla determinazione dell'ammontare finale. In alcuni casi, sono previsti degli obiettivi c.d. cancelletto associati ad indicatori specifici. Solo al raggiungimento di questi target è possibile aggiungere all'importo del premio anche i risultati associati ad ulteriori indicatori premiali.

Gli indicatori che riscuotono la frequenza maggiore sono quelli afferenti ad obiettivi di redditività (65%). Seguono quelli relativi alla produttività (54%), all'assenteismo, solitamente nella forma di correttori o moltiplicatori dell'importo di premio da erogare (45%), e alla qualità del lavoro (37%). Di minor incidenza sono gli indicatori legati alla sicurezza sul lavoro (16%), allo smaltimento di ferie e/o permessi (10%), all'efficienza energetica e sostenibilità ambientale (9%) e all'innovazione organizzativa,

nella forma di progetti di miglioramento continuo e adesione allo *smart working* (7%). Pochissimi i casi di premi connessi ad indicatori di professionalità e performance individuale e quelli relativi alle ore di formazione erogata o al numero di lavoratori che ne hanno beneficiato. Spesso, alcuni indicatori sono diversificati a seconda degli specifici stabilimenti, delle aree aziendali o delle attività lavorative svolte dal personale cui il premio è applicato.

Come si evince dalla ricognizione appena svolta, gli indicatori di tipo collettivo (che misurano la performance di aziende, unità produttive, reparti o gruppi di lavoro) costituiscono la maggioranza, anche se non sono trascurabili gli indicatori di tipo individuale, per lo più legati alla presenza dei lavoratori, ma anche a criteri meritocratici e alla qualità della singola prestazione lavorativa (come si vedrà, ad esempio, nel caso di ATB Servizi). Ulteriori possibilità di incremento del premio di risultato sono offerte ai lavoratori con una certa anzianità di servizio e a coloro che operano in regimi di flessibilità oraria.

Sono diversi, infine, gli accordi che prevedono modalità di monitoraggio periodico dell'andamento dei premi di risultato: generalmente, attraverso procedure di informazione e consultazione con le rappresentanze sindacali a cadenza regolare (spesso mensile o trimestrale); in misura minore, attraverso incontri programmati nell'ambito di organismi paritetici.

### **Caso 43 – Sicurezza sul lavoro e partecipazione al miglioramento continuo tra gli indicatori del premio di risultato in Diamalteria Italiana**

Il 25 febbraio 2019 è stato siglato l'accordo integrativo tra i rappresentanti aziendali di Diamalteria Italiana e i membri della RSU assistiti Fai-Cisl e Flai-Cgil. Il premio di risultato previsto dall'accordo è di durata triennale. Gli obiettivi di efficienza aziendale sono connessi a indicatori che vengono denominati SOPR (*Safety Observations Participation Rate*) e TPPR (*Transformation Projects Participation Rate*). Ognuno dei due indicatori concorre per il 50% alla determinazione del premio aziendale.

Il SOPR valuta la partecipazione di tutti i dipendenti al processo *Safety Observation Card* utile a identificare i rischi per la sicurezza sul lavoro, a trovare soluzioni applicabili e a rinforzare i comportamenti positivi. Il

raggiungimento di tale percorso viene valutato positivo al 100% nel caso in cui ogni lavoratore abbia compilato almeno una *Observation Card* ogni semestre. Viene poi stabilita una formula per calcolare la media ponderata della partecipazione di ogni team al processo per incentivare non solo la partecipazione del singolo, ma anche quella di tutti i gruppi di lavoro. Ogni semestre, il SOPR sarà calcolato e presentato ai RSU. La media dei due semestri consentirà di determinare se il target è stato raggiunto e se è possibile quindi procedere alla liquidazione della relativa quota del premio.

Il TPPR valuta la partecipazione di ogni dipendente a progetti innovativi e alla ricerca di soluzioni efficaci in un'ottica di miglioramento continuo. Il raggiungimento di tale percorso viene valutato positivo al 100% nel caso in cui ogni lavoratore abbia partecipato con almeno un contributo alle attività (lancio o compilazione di una *Project Validation Card* e coinvolgimento in una *Root Cause Analysis*) nell'arco di un semestre. La qualità della partecipazione è valutata dalla Direzione risorse umane. Ogni semestre, il TPPR sarà calcolato e presentato alle RSU. La media dei due semestri consentirà di determinare se il target è stato raggiunto e se quindi è possibile procedere alla erogazione della relativa quota del premio.

Il SOPR e il TPPR concorrono alla determinazione di un unico importo che, a regime, non può superare il tetto massimo annuo lordo pro-capite di 1.050 euro (nel 2019), 1.100 euro (nel 2020) e di 1.150 euro (nel 2021). Una riparametrazione sulla base del tempo di lavoro effettivamente prestato è prevista per i lavoratori a tempo parziale, per il personale assunto nell'anno di riferimento e per i rapporti di lavoro interrotti nel periodo di calcolo del premio.

#### **Caso 44 – Obiettivi di sicurezza sul lavoro nel premio di partecipazione di Yara Italia**

In un contesto di relazioni industriali basate sui principi di partecipazione e collaborazione, il 17 giugno 2019 si sono incontrati, presso lo stabilimento di Ravenna, la direzione di Yara Italia, azienda norvegese produttrice di fertilizzanti, e le RSU al fine di definire la modalità di applicazione del premio di partecipazione per il 2019.

Le parti, richiamando l'articolo 48 del CCNL Chimico-farmaceutico, ribadiscono la stretta correlazione del premio a programmi condivisi e

raggiungibili di produttività e redditività. Alla luce di queste considerazioni, sono stabiliti gli obiettivi del premio di partecipazione, che per il 25% è legato al raggiungimento del risultato economico (*Net Income*) e per il restante 75% è determinato da indicatori di produttività (volumi di produzione e riduzione dei costi fissi) ed efficientamento delle misure di sicurezza.

Nello specifico, Yara Italia si pone l'obiettivo di azzerare ogni tipo di infortunio. Per questo motivo, l'obiettivo sicurezza è dato, oltre che dal raggiungimento di una certa percentuale di osservazioni nell'ambito del progetto BBS (*Behavior Based Safety*), anche dal raggiungimento, per ogni trimestre di riferimento, di un TRI (*Total Recordable Injuries*) pari a 0. In caso di mancato conseguimento dell'obiettivo al termine di un trimestre, la quota di premio relativa al parametro Sicurezza sarà decurtata del 25%. Qualora, invece, venga raggiunto il coefficiente associato al progetto BBS, questo potrà servire da moltiplicatore del parametro relativo ai costi fissi, nei casi in cui questo non abbia dato risultati ottimali.

Per quanto riguarda le modalità di erogazione del premio, le parti chiariscono che esso è rivolto a tutti i lavoratori con almeno una anzianità pari o superiore a 6 mesi. L'importo massimo del premio è differenziato a seconda delle categorie di inquadramento.

### **Caso 45 – Il progetto *Drive2go* e un premio di risultato legato all'abbattimento delle emissioni in ATB Servizi**

Il tentativo di indagine sulle implicazioni reciproche tra le politiche del lavoro e le politiche per lo sviluppo sostenibile spinge lo studioso a ricercare nella prassi delle relazioni industriali le manovre di accelerazione attraverso cui le organizzazioni dei lavoratori favoriscono il processo di giusta transizione verso una economia a basso impatto ambientale. Le pratiche di contrattazione collettiva dimostrano la capacità dei sistemi premianti, individuali e collettivi, di governare dal basso i processi d'innovazione e di contribuire in modo proattivo alla transizione verso un'economia verde, rendendola più equa e partecipata e assicurando, al contempo, un impatto positivo sui salari dei lavoratori.

In questo filone si inserisce un accordo aziendale, siglato nel 2019 dalla ATB Servizi e dalle segreterie territoriali Filt-Cgil, Fit-Cisl, Faisa-Cisal, Ugl, assistite dalle RSU ATB, in merito alle modalità di attuazione

del progetto *Drive2go*. La realizzazione del progetto, già prevista in un precedente accordo aziendale per l'aggiornamento del premio di risultato, è finalizzata alla riduzione delle emissioni inquinanti in atmosfera, al miglioramento dello stile di guida, del livello di comfort e di sicurezza a bordo. Un progetto, dunque, che, mediante la leva della contrattazione collettiva, mira a coniugare la sostenibilità ambientale con il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro.

Rivolto agli operatori di esercizio con mansioni di guida in servizio di linea, che, secondo le direttive aziendali, hanno l'obbligo, all'inizio di ogni turno, di attivare il dispositivo di misurazione dello stile di guida e dei relativi consumi ed altresì di vigilare, per tutta la durata del turno, sul corretto funzionamento dei dispositivi *Drive2go* installati sull'autobus, il progetto prevede che ogni anno sia valutata la variazione di consumo per ogni tipologia di autobus e che il conseguente risparmio, determinato dalla somma algebrica di tutte le variazioni di consumi annuali moltiplicata per il prezzo del carburante, sia erogato al personale di guida nella misura del 50% e mediante una formula prestabilita nell'accordo aziendale di aggiornamento del premio di risultato.

Le modalità di attuazione del progetto prevedono la raccolta, in forma pseudonimizzata, di dati prodotti dall'hardware e dal software ad alta tecnologia installati sugli autobus, al solo fine di misurare i consumi e migliorare lo stile di guida e di individuare i destinatari del sistema premiante delineato dall'accordo stesso.

Il progetto *Drive2go* prevede un duplice sistema premiante. Il primo, di carattere individuale, è destinato ai dipendenti che, sulla base di una graduatoria generata mensilmente dal sistema eco-index, abbiano realizzato, per il periodo di riferimento, le migliori performance di guida. Il premio mensile, assegnato ai primi dieci dipendenti che, attivando correttamente per almeno 15 giorni il sistema *Drive2go*, abbiano ottenuto i migliori risultati in termini di emissioni inquinanti nell'atmosfera, stile di comfort, sicurezza e stile di guida, è erogato con la mensilità successiva al rilevamento dei dati.

Il secondo sistema premiante, di natura collettiva, è correlato al minor consumo di carburante registrato annualmente su non meno dell'80% delle ore di servizio effettuate sugli autobus dotati del sistema di misurazione dei consumi *Drive2go*. Il premio collettivo è quantificato sulla base di un indice di consumo di carburante espresso in km/l per il gaso-

lio e in km/kg per il metano ed è erogato in parti uguali a tutti gli aventi diritto che abbiano attivato correttamente il sistema *Drive2go* per un minimo di 150 giorni nell'anno solare di riferimento.

L'andamento dei consumi e dello stile di guida e i dati relativi al premio annuale vengono trasmessi alle RSU, alimentando una dimensione partecipativa delle relazioni industriali e favorendo altresì, per l'effetto degli incentivi economici connessi a obiettivi verdi, buone prassi comportamentali.

#### **Caso 46 – Un premio di risultato connesso al grado di adesione dei lavoratori allo *smart working* in Sibelco Italia**

Il 31 gennaio 2019 è stato siglato l'accordo aziendale tra la società Sibelco Italia, assistita dall'Associazione mineraria e operante nel settore della produzione e commercializzazione delle materie prime per le applicazioni industriali, e le segreterie nazionali di Filctem-Cgil, Femca-Cisl e Uiltec-Uil, con le rispettive strutture sindacali regionali e territoriali e le RSU aziendali.

L'obiettivo dell'accordo, chiaro sin dalle premesse, è quello di corrispondere per il 2019 un premio di risultato che persegua logiche coerenti con i mutamenti del mercato e le trasformazioni tecnologiche e organizzative in atto in azienda. La scelta operata dalle parti per perseguire tali fini appare di particolare interesse. Infatti, in riferimento alla struttura del premio, vengono individuate due componenti rilevanti per i siti produttivi e le sedi.

Un primo elemento è rappresentato dall'«introduzione dello *smart working* tra il 3% e il 5% dei ruoli compatibili». Tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, secondo quanto previsto dall'articolo 25 del CCNL di settore e dalla legge, è individuata nello svolgimento di parte dell'attività lavorativa al di fuori dei locali aziendali, mediante il supporto di strumenti telematici che permettano di effettuare adeguatamente la prestazione lavorativa. L'accordo aziendale specifica quindi la percentuale di lavoratori da coinvolgere nei siti produttivi e nelle sedi ai fini del raggiungimento del premio, escludendo quelle che possono essere posizioni non adeguate alla specifica modalità di svolgimento della prestazione.

La seconda componente da prendere in considerazione per il calcolo del premio di risultato è rappresentata dalla diminuzione dei costi effettivi inerenti al monte ore ferie, ex festività e ROL. L'obiettivo funzionale all'erogazione del premio è una riduzione dell'8% dei suddetti costi rispetto a quanto preventivato.

L'accordo specifica le modalità di erogazione del premio, condizionandolo al raggiungimento di almeno uno dei due obiettivi.

### **Caso 47 – La formazione dei lavoratori come obiettivo del premio di partecipazione in Siad**

Il 30 maggio 2019, presso la sede di Confindustria Bergamo, Siad (gruppo chimico operante nel settore della produzione e fornitura di gas industriali) ha siglato con il Coordinamento e le RSU assistite da Filctem-Cgil, Femca-Cisl e Ugl Chimici, un verbale di accordo avente ad oggetto il rinnovo del c.d. premio di partecipazione.

L'erogazione del premio, di ammontare variabile, è profondamente legata al raggiungimento di risultati che dovranno essere verificati in forza di tre criteri (redditività, produttività e qualità), cui si accede però solo al superamento di una fase preliminare. In altre parole, solo al raggiungimento di almeno uno dei cinque obiettivi previsti nella fase 1, sarà possibile per il lavoratore accedere alla seconda fase e quindi all'erogazione premiale. In particolare, la fase 1 si compone di un indicatore di efficienza (percentuale di saturazione degli impianti), un indicatore di produttività, un indicatore di sicurezza (numero di segnalazioni formalizzate) e due indicatori sulla formazione dei dipendenti: il primo relativo alla percentuale di lavoratori formati, il secondo concernente il numero totale di ore dedicate alla formazione in un anno.

Come si è detto, al conseguimento di almeno uno dei target attribuiti a questi indicatori, si apre la fase 2, laddove vengono misurati ulteriori indicatori di produttività, redditività, qualità, sicurezza e ambiente. L'importo finale del premio è quindi determinato dall'esito degli indicatori della seconda fase, moltiplicato per il coefficiente associato al superamento degli obiettivi della fase 1: il risultato è poi riparametrato individualmente sulla base del livello di inquadramento e dell'effettiva presenza al lavoro.

## **Caso 48 – Il premio prevenzione ambientale e il premio sulla professionalità in Tenaris Dalmine**

Il 9 gennaio 2019, la società Dalmine (appartenente al gruppo multinazionale Tenaris e operante nel settore della produzione di tubi in acciaio senza saldatura), la RSU aziendale e le segreterie Fim-Cisl, Fiom-Cgil e Uilm-Uil di Bergamo, Valle Camonica e Sebino, Livorno, Monza-Brianza e Lecco, hanno firmato il contratto collettivo aziendale per il biennio 2019-2020.

Nelle premesse definite dalle parti, uno degli obiettivi messi in chiaro consiste nello «sviluppo e rafforzamento dei sistemi premianti». Sei sono i sistemi premianti previsti per la vigenza dell'accordo: premio della qualità e produttività del processo produttivo (PQP), premio di redditività aziendale (PRA), premi sulla professionalità, premio prevenzione per la sicurezza (PPS), premio prevenzione ambientale (PPA) e, infine, premio assiduità (che deriva, inalterato, dall'accordo 22 luglio 1998). Tra questi, approfondiamo il premio per la prevenzione ambientale e quello sulla professionalità.

### *Premio prevenzione ambientale (PPA)*

Il PPA è il sistema premiante di più recente introduzione nel sistema contrattuale di Dalmine. Mira a «valorizzare l'apporto degli Operatori, Capi turno e Tecnici nel settore ambientale», di modo da incentivare la corretta «gestione delle risorse» (rifiuti, acque o sostanze chimiche). Il PPA si compone di tre parametri denominati:

1. rapporto sulle origini delle anomalie (ROA);
2. ispezioni;
3. formazione per l'ambiente.

Il ROA misura, appunto, il rapporto fra due dati: il numeratore corrisponde al numero di anomalie messe a sistema da responsabili diretti e squadre operative, grazie all'utilizzo di una piattaforma telematica intra-aziendale, che consente di portare a conoscenza degli specialisti aziendali, episodi e situazioni di negativo rilievo sul versante ambientale; il denominatore è rappresentato dal dato quantitativo delle opportunità di miglioramento e formazione sui temi ambientali, individuate dai Capi Reparto e dai Tecnici di manutenzione all'interno di un incontro periodico

denominato *ora verde*. L'obiettivo è che il rapporto fra numeratore e denominatore sia superiore a una certa soglia percentuale, la quale, anno dopo anno, viene aumentata. Maggiore è il valore del rapporto, più proattive si saranno rivelate le persone sul campo rispetto alle iniziative *top-down*.

Il secondo parametro del PPA concerne l'esito dei report compilati, a cadenza periodica, da parte di una Commissione, composta da un tecnico specialista sulla tematica ambientale, un responsabile di area e un RLS. Semestralmente viene condotta un'ispezione sull'area di riferimento ove viene annotato in positivo o in negativo il rispetto delle regole ambientali su consumo di acqua, gestione dei rifiuti e sostanze chimiche. È necessario ai fini del PPA che i report contengano, mediamente, un numero di riscontri negativi inferiore a una certa soglia, la quale decresce di anno in anno.

Il terzo parametro del PPA riguarda le ore di formazione ricevute dai lavoratori per accrescerne consapevolezza e capacità sui temi ambientali. È necessario che, a livello pro-capite, sia raggiunta una certa media di ore annue di formazione.

### *Premio sulla professionalità*

Il contratto collettivo aziendale del 2019 conferma un sistema di retribuzione incentivante più che venticinquennale, teso a valorizzare la professionalità dei lavoratori.

Il sistema è concepito in modo tale che le persone, anche (ma non solo) sulla base del livello d'inquadramento, siano ricondotte a una fra diverse "fasce" professionali (dalla fascia A, in via ascendente, sino alla F). A seconda della fascia di appartenenza, alle persone si riconosce, mensilmente, un premio (c.d. "premio professionalità richiesta"). La "professionalità richiesta" è da considerarsi a tutti gli effetti una voce fissa della retribuzione.

Essa, peraltro, serve da riferimento anche per il calcolo della c.d. "professionalità espressa", la cui misurazione e valorizzazione è subordinata alle seguenti regole:

- i responsabili aziendali compilano periodicamente delle tabelle di valutazione, la cui funzione è definire, tramite diverse voci legate al

comportamento e alle competenze hard e soft dei lavoratori, il concetto di professionalità assunto dai lavoratori;

- i responsabili aziendali, dunque, valutano le capacità, l'attitudine, e poi anche l'impegno messi in campo dalle persone nel corso di un certo periodo;
- a seconda della valutazione in parola, al lavoratore si riconosce il raggiungimento di un risultato "minimo", "medio inferiore", "medio", "medio superiore", "massimo"; è sulla duplice base del risultato e della fascia professionale di appartenenza, che si arriva a valorizzare, remunerandola, la "professionalità espressa".

### **Caso 49 – Regole per l'erogazione del premio di risultato in Eataly Distribuzione**

Eataly Distribuzione, fondata ad Alba (CN) nel 2004, è ormai una catena di punti vendita dedicati alla distribuzione di generi alimentari conosciuta sull'intero territorio italiano. Il 3 maggio 2019 a Milano, le rappresentanze di Eataly Distribuzione, le RSA aziendali e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil hanno sottoscritto un verbale di accordo sul premio di risultato 2019 che è parte integrante del contratto integrativo aziendale.

Le parti hanno stabilito che il premio sia correlato all'andamento generale dell'azienda e alla realizzazione dei risultati di redditività, produttività e qualità, anche con riferimento a ciascun negozio. In particolare, il 70% dell'importo del premio di risultato è collegato al raggiungimento dell'obiettivo economico di EBITDA (*Earning Before Interests Taxes Depreciation and Amortization*) ovvero nel MOL previsto nell'esercizio 2019. Qualora l'obiettivo di produttività non venisse raggiunto al 100%, al fine di non penalizzare i punti vendita di Eataly che hanno ottenuto risultati economici al di sopra delle aspettative, viene definito un nuovo elemento di correzione da applicare ai punti vendita che hanno superato di almeno il 2% il loro budget. Il 30% del premio è invece correlato al raggiungimento di valutazioni positive nel questionario, c.d. *mystery client*, che su tutti i punti vendita tiene conto dello stesso numero di visite annuo.

Particolare attenzione è stata dedicata all'interno dell'intesa ai parametri individuali di presenza e di condotta del singolo lavoratore. Fermo restando i requisiti, ai fini della partecipazione al premio, il lavoratore

non deve essere stato oggetto di provvedimenti disciplinari che abbiano comportato la sanzione della sospensione di 5 giorni. Nei suddetti casi, il premio sarà sospeso in attesa di definizione condivisa della sua destinazione che potrebbe essere o un'erogazione successiva o la destinazione del 50% del premio ad attività di natura benefica. In ogni caso, la decisione sarà oggetto di scelta condivisa tra l'azienda e le organizzazioni sindacali. L'importo del premio verrà inoltre riproporzionato progressivamente in base al numero di giorni di assenza per malattia e per numero di giorni di carenza (per carenza si intendono i primi 3 giorni di malattia). Le parti, tenuto conto del diverso impatto degli stessi sull'organizzazione del lavoro e comunque sull'esigenza di tutela dei lavoratori e delle lavoratrici, intendono introdurre un correttivo equitativo che differenzi tra assenze brevi e ripetute e periodi di malattia prolungata.

Infine, tra i rappresentanti sindacali aziendali, le organizzazioni sindacali territoriali e la direzione si terranno regolari incontri con l'obiettivo di monitorare l'andamento dei parametri di riferimento del premio e di condividere adeguati strumenti e iniziative volte ad aumentare il livello di conoscenza, consapevolezza e partecipazione delle lavoratrici e dei lavoratori. Le parti si impegnano ad incontrarsi entro il mese di gennaio 2020 per verificare l'adeguatezza degli indicatori adottati per l'anno 2019 e l'eventuale riproposizione degli stessi per l'anno 2020.



II.  
**PARTE MONOGRAFICA**



## Sezione I

# CONTRATTAZIONE COLLETTIVA E SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

SOMMARIO: *Quadro di sintesi.* – 1. Relazioni industriali e sviluppo sostenibile. – 2. Lo sviluppo sostenibile nella contrattazione di categoria. – 3. *Segue:* sistemi contrattuali e transizione energetica. – 4. *Segue:* dal RLS al RLSA. – 5. *Segue:* casi settoriali. – 6. Contrattazione aziendale e sostenibilità ambientale. – 7. *Segue:* piani di mobilità sostenibile. – 8. *Segue:* premi di risultato collegati ad obiettivi di risparmio e di efficienza energetica. – 9. *Segue:* lo sviluppo sostenibile nel sistema degli appalti.

### **Quadro di sintesi**

*Questa sezione del rapporto analizza la regolazione contrattuale di aspetti relativi allo sviluppo sostenibile e alla transizione energetica dei contesti produttivi e territoriali. In coerenza con il programma dell'ILO sulla c.d. Just Transition, la questione ambientale ha assunto un rilievo importante nel sistema italiano di relazioni industriali, in termini strettamente regolativi, per il tramite della contrattazione di ambito interconfederale, settoriale, territoriale e aziendale. Dall'osservazione della contrattazione collettiva, si riscontra un'ampia gamma di strumenti conflittuali e non, che testimoniano un rinnovato impegno di partecipazione a un processo di più ampia riforma verso una società più giusta, solidale e sostenibile. Sui temi connessi con la salvaguardia dell'ambiente e con la valorizzazione e resilienza del territorio, l'esperienza del diritto vivente contrattuale ha mostrato la possibilità di raggiungere significativi risultati, specie in taluni settori produttivi, in relazione alla capacità delle parti di definire obiettivi comuni, strategie congiunte e realizzare azioni coordinate.*

*Tra i molteplici ambiti di convergenza tra interesse collettivo e interesse generale alla tutela dell'ambiente, si segnala l'attribuzione per via contrattuale ai rappresentanti dei lavoratori per la salute, sicurezza e ambiente (c.d. RLSA) di specifiche prerogative consultive, informative e formative in materia di politiche e investimenti ambientali, conversione sostenibile degli ambienti di lavoro, dei prodotti e dei processi produttivi, di rapporti con territorio, cittadinanza e autonomie locali. Nel panorama contrattuale nazionale, i recenti rinnovi del CCNL Elettrici e del CCNL Energia e petrolio spiccano per la previsione di importanti seppur ancora non particolarmente incisive misure indirizzate ad anticipare e gestire gli effetti sociali e occupazionali della transizione energetica.*

*Nell'ambito dei sistemi contrattuali dei settori dove il rischio ambientale è mag-*

*giore, la tutela dell'ambiente ha trovato piena cittadinanza nei contratti collettivi aziendali, in conseguenza del rilievo che le problematiche ambientali hanno assunto, di fatto, nelle strategie di azione delle rappresentanze dei lavoratori e nelle loro piattaforme rivendicative. Accanto alle clausole di rendicontazione delle politiche aziendali in materia di ambiente, e alle clausole di stile in cui la direzione di azienda s'impegna a garantire elevati standard di tutela ambientale in senso lato, si riscontra la presenza di accordi integrativi contenenti previsioni riguardanti corsi di formazione sul tema ambientale dedicati alle rappresentanze sindacali e agli stessi lavoratori; programmi finalizzati alla sensibilizzazione delle risorse umane circa una produzione ecosostenibile, nonché alla riduzione di emissioni, sprechi e rifiuti; costituzione di gruppi di miglioramento continuo ordinati a migliorare le performance aziendali riducendo gli sprechi attraverso la partecipazione di lavoratori e delle rappresentanze sindacali; premi di risultato collegati ad obiettivi di risparmio e di efficienza energetica; piani di mobilità sostenibile nel tragitto casa-lavoro; clausole sociali e ambientali che impegnano l'azienda a selezionare esclusivamente partner commerciali che garantiscano il pieno rispetto delle normative in materia di lavoro e ambiente e che acconsentano ai controlli sul rispetto e adesione ai principi di sostenibilità.*

## **1. Relazioni industriali e sviluppo sostenibile**

Gli effetti sociali dei cambiamenti climatici hanno indotto l'Unione europea e i legislatori nazionali a discutere di politica energetica ad un diverso livello, nell'ambito del quale le tradizionali prospettive economiche e ingegneristiche all'analisi del tema, si integrano con quelle sociologiche e giuridiche <sup>(1)</sup>. Sebbene l'urgenza di un approccio di sistema alle problematiche energetiche e ambientali riscuota un consenso diffuso, coagulatosi di recente attorno alle iniziative della Commissione europea sul *Green Deal*, la giusta transizione verso una economia a basso impatto ambientale si presenta come un percorso complesso e tortuoso, che rischia di determinare un divario tra vincitori e vinti relativamente alle diverse professionalità, ai diversi mercati del lavoro, ai diversi settori e territori

---

<sup>(1)</sup> Le informazioni contenute in questa sezione del Rapporto sono tratte dallo studio monografico di P. TOMASSETTI, *Diritto del lavoro e ambiente*, ADAPT University Press, 2018, e sono state integrate con i risultati preliminari del progetto di ricerca *Agreement – A Green Mentality for Collective Bargaining*, co-finanziato dalla Commissione europea.

investiti dal processo. Da qui l'attenzione dei sindacati di tutta Europa a garantire, accanto ad un corretto impiego dei cospicui fondi stanziati dall'Unione europea, un approccio di relazioni industriali alla gestione di queste problematiche.

Tra i più coinvolti nel processo di transizione energetica, i settori delle costruzioni, dei trasporti e dell'energia, in particolare, saranno chiamati a trasformare radicalmente gli attuali modelli produttivi. Tali cambiamenti comporteranno problemi di adattamento e di riconversione, di mobilità professionale e territoriale, in particolare in quei Paesi che hanno una maggiore dipendenza da fonti energetiche ad alte emissioni di gas a effetto serra, una industria a forte componente energivora (ad es. cemento, alluminio), nella quale una disponibilità energetica a prezzi sostenibili diviene il principale fattore di sopravvivenza economica degli impianti esistenti. Si tratta di una questione che, come da tempo segnalato dalle stesse parti sociali <sup>(2)</sup>, interessa in modo prioritario l'Italia, che, dal punto di vista della matrice energetica, rischia di dover sostenere dei costi relativi più alti per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità imposti a livello internazionale rispetto ai principali competitor, sia a causa di un sistema di approvvigionamento fortemente orientato ai soli combustibili fossili, sia a causa della sempre più elevata dipendenza dall'estero, con il rischio di un forte impatto sul gap competitivo. È evidente, d'altro canto, che l'efficienza della economia dipende da un flusso ininterrotto di risorse naturali e di materiali, quali legname, acqua, colture, risorse ittiche, energia e minerali: la interruzione dell'approvvigionamento di questi beni materiali può portare ad un arresto dei settori dipendenti e costringere le imprese a licenziare personale o a cessare la fornitura di prodotti e servizi.

Di fronte a questo scenario di cambiamento, l'interesse collettivo espressione della solidarietà dei lavoratori come "classe" comincia a mostrare importanti segnali di rimodulazione rispetto alla causa di un interesse generale – la salvaguardia ambientale – espressione di una dimensione della solidarietà che trova nella sostenibilità e nella dignità del lavoro per le future generazioni di lavoratori la sua principale ragion d'essere. Significativa in tal senso è la funzione che, nel documento programmatico per un nuovo sistema di relazioni industriali, Cgil, Cisl e Uil hanno at-

---

(2) Avviso comune di Confindustria, Cgil, Cisl e Uil, *Efficienza energetica, opportunità di crescita per il Paese*, 21 dicembre 2011, p. 1.

tribuito alla partecipazione alla governance, considerata come «un'area strategica ai fini delle scelte economiche e socialmente responsabili e dei relativi investimenti, da indirizzare allo sviluppo sostenibile, attraverso la necessaria riconversione ecologica dei prodotti e dei sistemi produttivi, alla inclusione e alla occupazione delle nuove generazioni anche in stretto rapporto con la formazione istituzionale»<sup>(3)</sup>.

In questa sede non è possibile occuparsi dell'azione delle associazioni di rappresentanza sindacale per la difesa dell'ambiente, anche in appoggio ai movimenti ambientalisti; né tantomeno del ruolo svolto dalle associazioni imprenditoriali e sindacali a supporto dei complessi processi di conversione ecologica degli ambienti di lavoro e della produzione. Possiamo limitarci piuttosto a rilevare l'importanza che, in coerenza con il programma dell'ILO sulla c.d. *Just Transition*, la questione ambientale ha assunto nel sistema italiano di relazioni industriali, in termini strettamente regolativi, per il tramite della contrattazione di ambito interconfederale, settoriale, territoriale e aziendale.

Il sindacato, oggi, non si limita a schierarsi al fianco degli studenti in occasione dei c.d. *Global Climate Strikes* organizzati da Greta Thunberg. Coerentemente con la sua storia, l'atteggiamento del sindacato è di non negare la drammaticità e l'urgenza della crisi ambientale in atto, ma di respingere al contempo visioni e soluzioni semplicistiche, utilizzando un'ampia gamma di strumenti conflittuali e non, che testimoniano un rinnovato impegno di partecipazione a un processo di più ampia riforma verso una società più giusta, solidale e sostenibile. Esemplificative in tal senso sono le linee di indirizzo di politica delle relazioni industriali contenute nel documento di Cgil, Cisl e Uil, *Per un modello di sviluppo sostenibile*, del 26 settembre 2019.

Un segnale di approccio partecipativo, di relazioni industriali alle tematiche ambientali proviene dall'accordo-quadro 21 aprile 2015 in materia di gestione dei cantieri del piano nazionale di prevenzione e contrasto al dissesto idrogeologico. Si tratta di un accordo firmato, da un lato, dal Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio e la Presidenza del Consiglio dei Ministri – Struttura di missione contro il dissesto idrogeologico e per lo sviluppo delle infrastrutture idriche e, dall'altro, dalle OO.SS. confederali Cgil, Cisl e Uil, che, al di là del dato tecnico riguar-

---

(3) CGIL, CISL, UIL, *Un moderno sistema di relazioni industriali. Per un modello di sviluppo fondato sull'innovazione e la qualità del lavoro*, 14 gennaio 2016, p. 17.

dante le procedure concertative e collaborative che vengono istituite, merita di essere posto in rilievo in questa sede laddove l'obiettivo di «contribuire positivamente a una più celere realizzazione degli interventi di mitigazione del dissesto idrogeologico del Paese» viene perseguito «garantendo la sicurezza del lavoro e la tutela dell'ambiente» (articolo 2, comma 1). Per conseguire le finalità dell'accordo, le parti assumono rispettivamente una serie di obblighi che includono: l'informativa periodica della *task force* di Cgil, Cisl e Uil sulla programmazione delle opere finanziate e sullo stato di realizzazione delle opere stesse nelle diverse fasi; l'impegno di Cgil, Cisl e Uil a individuare e coinvolgere le categorie e i territori a seconda della tipologia delle problematiche rilevate dal Ministero dell'ambiente e dalla Struttura di missione; l'impegno delle parti a concordare altre azioni e iniziative che possano favorire modalità di risoluzione delle problematiche oggetto di intervento più consone all'accelerazione delle opere, alle relazioni con l'economia del territorio, garantendo un basso impatto ambientale. Sulla scorta di tale accordo, sono state realizzate iniziative contrattuali di carattere settoriale e intersettoriale, rivolte alla messa in sicurezza del territorio al fine di far fronte agli effetti dei cambiamenti climatici e del dissesto idrogeologico.

Non minore importanza rivestono quegli accordi territoriali tra confederazioni sindacali ed enti locali, ascritti dalla letteratura giuslavoristica alla fattispecie della contrattazione sociale territoriale, nell'ambito della quale l'azione sindacale diviene strategica anche nella prospettiva di valorizzare interessi di carattere generale connessi alla dimensione locale dello sviluppo sostenibile, soprattutto delle aree caratterizzate da una particolare vulnerabilità del tessuto produttivo e sociale. Né va dimenticata la più tradizionale azione di stimolo esercitata dai sindacati dei lavoratori nei confronti delle istituzioni e dei partiti politici locali, dispiegatasi sotto forma di denuncia dell'immobilismo delle amministrazioni, oppure attraverso l'elaborazione e la negoziazione di programmi di intervento per la sostenibilità socio-ambientale della città o della Provincia.

In questa direzione si pongono quelle previsioni contrattuali di carattere tripartito in materia di resilienza del territorio e misure antisismiche; risparmio energetico delle aree urbane, ottimizzazione nell'uso delle risorse naturali e economia circolare; gestione dei rifiuti, pratiche di differenziazione della raccolta e forme particolari di smaltimento, riferibili a determinati beni d'uso comune; bonifico e recupero di aree industriali;

pianificazione urbanistica, conservazione e della promozione dell'equilibrio tra paesaggio naturale ed urbano; mobilità sostenibile; dissesto idrogeologico e qualificazione delle aree verdi; controlli degli enti pubblici preposti alla tutela ambientale, mirati alla sicurezza dell'ambiente e alla misurazione delle emissioni di prodotti nocivi ed inquinanti; riscossione e pagamento delle bollette per servizi energetici; politiche "premiati" per cittadini e aziende virtuosi, cui fanno da contraltare penalità per cittadini o aziende inadempienti; sensibilizzazione dei cittadini sul tema della sostenibilità ambientale, sia attraverso programmi di educazione scolastica, sia attraverso azioni mirate di carattere preventivo per la riduzione del rischio idrogeologico.

## 2. Lo sviluppo sostenibile nella contrattazione di categoria

Sui temi connessi con la salvaguardia dell'ambiente e con la valorizzazione e resilienza del territorio, l'esperienza del diritto vivente contrattuale ha mostrato la possibilità di raggiungere significativi risultati, specie in taluni settori produttivi, in relazione alla capacità delle parti di definire obiettivi comuni, strategie congiunte e realizzare azioni coordinate. Gli intenti programmatici dell'avviso comune sull'efficienza energetica sottoscritto da Confindustria, Cgil, Cisl e Uil nel novembre 2011 sono oggi diventati realtà in molti settori produttivi grazie alla regolazione di dettaglio fornita dai contratti collettivi nazionali di lavoro. Una regolazione che si concretizza, in prevalenza, nell'estensione delle competenze assegnate ai rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza alla salvaguardia dell'ambiente esterno, nelle attività di indirizzo e di valorizzazione di buone prassi, ovvero nelle politiche di formazione, informazione e sensibilizzazione dei lavoratori alle tematiche ecologiche.

Nell'ambito dei sistemi di relazioni industriali delineati dalla contrattazione collettiva nei settori dove il rischio ambientale è maggiore, la tutela dell'ambiente ha trovato piena cittadinanza in conseguenza del rilievo che le problematiche ambientali hanno assunto, di fatto, nelle procedure di informazione e consultazione in materia di politiche industriali <sup>(4)</sup>; in risposta a specifiche norme di legge di carattere procedurale

---

<sup>(4)</sup> Si veda, sul punto, la voce *Salute e sicurezza* delle *Linee guida per la contrattazione di secondo livello nella categoria dei metalmeccanici* elaborate dalla Fiom-Cgil, per cui «il rispetto

sull'accesso dei lavoratori alle informazioni concernenti, ad esempio, sostanze chimiche pericolose; in relazione alle procedure di selezione e regolazione dei rapporti commerciali con fornitori e appaltatori; in chiave di regolazione diretta, con specifico riguardo all'ampliamento delle competenze attribuite al rappresentante dei lavoratori per la salute e sicurezza; o, ancora, nell'ambito delle forme di tutela della salute e dell'integrità fisica riconosciute dall'articolo 9 Stat. lav. Dall'industria chimico-farmaceutica a quella del legno e dell'arredo, dall'edilizia ai settori dell'energia (gas e petrolio, elettrici) e della gomma-plastica, le questioni legate alla sostenibilità ambientale sono oramai penetrate nel nostro sistema di relazioni industriali.

### 3. *Segue: sistemi contrattuali e transizione energetica*

Nel panorama contrattuale nazionale, i recenti rinnovi del CCNL Elettrici e del CCNL Energia e petrolio spiccano per la previsione di importanti seppur ancora non particolarmente incisive misure indirizzate ad anticipare e gestire gli effetti sociali e occupazionali della transizione energetica. Innanzitutto, attraverso gli adattamenti dei sistemi classificatori necessari ad intercettare i nuovi segmenti di business e le nuove professionalità coinvolte nel processo. Ma anche e soprattutto per la condizione di un approccio partecipativo al cambiamento.

L'intesa nel settore dell'energia e del petrolio rappresenta una riscrittura quasi integrale del contratto collettivo che aggiorna e semplifica l'intero impianto normativo e salariale, nell'ottica di considerare le nuove tematiche sociali e le implicazioni della transizione energetica. Si prevede, tra le altre cose, la costituzione di un fondo bilaterale di solidarietà finalizzato ad accompagnare le aziende e i lavoratori nella fase transizionale e a promuovere l'innovazione, la produttività e l'occupabilità.

Anche nel settore elettrico il rinnovo contrattuale prospetta la costituzione di un fondo di solidarietà, insieme alla messa a punto di nuovi

---

dell'ambiente, lo sviluppo sostenibile delle attività produttive, il risparmio energetico e l'auto produzione energetica da fonti rinnovabili devono diventare terreno di confronto da rivendicare alle direzioni aziendali; va praticata e diffusa su tali temi una prassi di costante confronto tra rappresentanze sindacali e istituzioni preposte, in particolare nelle aziende ad alto impatto ambientale per i lavoratori o per il territorio».

strumenti di gestione delle modifiche dei processi aziendali connessi alla transizione energetica. Più in generale, le parti riconoscono nell'Osservatorio bilaterale di settore la sede ideale per esaminare le tematiche della transizione energetica e i nuovi scenari derivanti dalla decarbonizzazione e per affrontare le politiche di contrasto ai cambiamenti climatici e di riduzione delle emissioni inquinanti, nonché per supportare l'impatto dell'innovazione tecnologica e della digitalizzazione nella organizzazione del lavoro e nella nascita di nuovi servizi innovativi.

Con specifico riferimento alla politica occupazionale, le parti richiamano il protocollo di solidarietà occupazionale e politiche attive del 25 gennaio 2017, con cui hanno condiviso iniziative a sostegno delle politiche transizionali nel settore elettrico, confermando l'impegno da parte delle aziende ad acquisire *curricula* e candidature di risorse eccedentarie, per le quali siano state espletate le procedure di licenziamento collettivo. Nell'ottica prioritaria di favorire la ricollocazione dei lavoratori coinvolti in questi processi, il contratto collettivo prevede che le offerte di nuova occupazione non saranno vincolate agli inquadramenti, ai profili professionali e retributivi e alle sedi di provenienza. A tale fine, viene confermata la costituzione dell'organismo bilaterale paritetico deputato a verificare l'andamento del processo in tutte le sue fasi e ad adottare le opportune valutazioni di indirizzo.

Se è vero che questi settori sono quelli maggiormente sensibili alle questioni legate all'approvvigionamento e alla distribuzione dell'energia, in ragione del tipo di produzione e di servizi offerti, le pressioni normative (ed economiche) verso l'adozione di modelli produttivi a minore impatto energetico e ambientale finiranno molto presto per generalizzarsi all'intera economia: dall'agricoltura alla logistica, dalle pubbliche amministrazioni all'edilizia, l'imperativo della transizione energetica travolgerà il sistema socio-economico capitalistico nel suo complesso. Per questo le esperienze apripista maturate nei settori al momento più esposti potranno diventare, nel prossimo futuro, importanti punti di riferimento per le parti sociali in altri sistemi di relazioni industriali. Al punto da non potersi escludere interventi di rilevanza intercategoriale che, auspicabilmente, si connettano in modo ordinato con le nuove politiche europee di sostegno economico alla giusta transizione.

#### **4. *Segue: dal RLS al RLSA***

Tra i molteplici ambiti di convergenza tra interesse collettivo e interesse generale alla tutela dell'ambiente, l'attribuzione per via contrattuale ai rappresentanti dei lavoratori per la salute, sicurezza e ambiente (c.d. RLSA) di specifiche prerogative consultive, informative e formative in materia di politiche e investimenti ambientali, conversione sostenibile degli ambienti di lavoro, dei prodotti e dei processi produttivi, di rapporti con territorio, cittadinanza e autonomie locali si presenta come lo sviluppo più promettente nella prospettiva dell'analisi qui proposta. Significative in tal senso sono le esperienze maturate nei settori cemento, energia e petrolio, chimico-farmaceutico, elettrico, gomma-plastica, legno e arredo, servizi ambientali. Altrettanto promettente è il fatto che simili organismi non vivano di luce propria. Interagiscono e coordinano le proprie azioni con le altre istituzioni del sistema di relazioni industriali: orizzontalmente, con le RSU e, verticalmente, in relazione alle attività svolte dai Comitati bilaterali di settore le cui competenze oramai spaziano da generici impegni consultivi in materia di sviluppo sostenibile, tutela ambientale e relazioni con il territorio, ad aspetti più concreti legati alle dismissioni degli impianti e alle relative conseguenze sociali, all'utilizzo di combustibili e materiali non convenzionali nel ciclo produttivo, al risparmio energetico con riguardo alla stima degli effetti indotti sull'occupazione.

#### **5. *Segue: casi settoriali***

Il CCNL Cemento ha istituito un Comitato paritetico nazionale di settore con competenza, tra le altre cose, sui seguenti aspetti: le eventuali problematiche di approvvigionamento della materia prima con riferimento alle norme di legge sull'attività estrattiva e alla loro applicazione in sede amministrativa; l'utilizzo dei combustibili non convenzionali e il risparmio energetico con riguardo alla stima degli effetti indotti sull'occupazione; le tematiche della sicurezza sul lavoro e della tutela dell'ambiente esterno, anche con riferimento ai rapporti con le istituzioni, nonché le problematiche eventualmente poste dal recepimento in legge delle direttive dell'Unione europea in materia. Inoltre, le parti convengono che lo sviluppo sostenibile, inteso come integrazione equilibrata e

dinamica delle dimensioni relative alla crescita economica, al rispetto dell'ambiente ed alla responsabilità sociale d'impresa, costituisca il modello cui ispirarsi per l'avvio di azioni in grado di perseguire evoluzioni positive. Le parti convengono, in particolare: di porre in atto misure finalizzate alla sostenibilità dei processi produttivi delle industrie dei settori, assicurando lo sviluppo delle capacità produttive, la tutela della occupazione unitamente alla costruzione di una adeguata e coerente strategia ambientale; di adottare una metodologia partecipativa di rapporti, basata sulla trasparenza e completezza degli elementi di informazione, sulla corretta comunicazione e sulla promozione di un positivo clima aziendale. Viene valutato come rilevante che tutti i soggetti interessati, imprese e lavoratori, realizzino comportamenti coerenti con quanto sopra, per confermare la validità di percorsi condivisi in essere e di quelli futuri, relativamente ai temi: protezione ambientale e gestione CO<sub>2</sub>; utilizzo prodotti e combustibili tradizionali e alternativi; salute e sicurezza del personale; monitoraggio e reporting delle emissioni; impatto sulle comunità locali.

Il CCNL Energia e petrolio impegna le parti, nell'ambito del sistema relazionale concordato, a concorrere alla definizione di strategie ambientali orientate ad un modello di sviluppo industriale ecosostenibile, fondato sul «rispetto dell'ambiente»; che tenga conto «della accettabilità sociale e della salvaguardia dell'occupazione»; che operi «in maniera equilibrata con le esigenze finanziarie, economiche e produttive delle aziende». Propositi, questi, resi attuali attraverso la formalizzazione dell'obbligo da parte delle aziende a utilizzare e a sviluppare il modello per la predisposizione di un Sistema di gestione integrato (SGI) salute-sicurezza-ambiente, ovvero dall'impegno delle parti a «far crescere in ogni luogo di lavoro la cultura della sostenibilità ambientale attraverso la sensibilizzazione di ciascun dipendente, l'utilizzo di idonei sistemi di gestione ambientale, le procedure operative e i programmi di formazione del personale». A tal fine, il CCNL obbliga la direzione d'azienda ad attivare confronti annuali con le rappresentanze dei lavoratori volti a definire interventi condivisi e mirati al miglioramento ambientale. Nel rispetto delle reciproche autonomie e responsabilità, l'intesa prevede che il confronto annuale dovrà riguardare un insieme di temi che abbracciano le politiche ed i programmi relativi all'applicazione dei sistemi di gestione integrati e delle certificazioni; gli obiettivi di adeguamento alle normative sui grandi rischi e al controllo integrato; gli investimenti effettuati nell'anno nonché

quelli in corso per il biennio riferiti alla prevenzione, alla sicurezza ed alla tutela ambientale; le iniziative relative alla gestione dei siti inquinati; i programmi di risparmio energetico e di riduzione delle emissioni inquinanti e quelli relativi agli altri aspetti ambientali significativi (risorse impiegate, gestione dei rifiuti, depurazione degli scarichi); programmi di formazione in materia di tutela della salute, della sicurezza e dell'ambiente rivolti a tutti i lavoratori; eventuali collegamenti con gli organismi paritetici territoriali in materia di formazione; l'informazione sulla gestione dei rischi e loro comunicazione al territorio.

Nel formalizzare l'obiettivo comune del «miglioramento continuo del livello di sicurezza e di salute sul luogo di lavoro e di tutela dell'ambiente attraverso una gestione preventiva e sistemica dei fattori di rischio», le parti del CCNL del settore chimico-farmaceutico riconoscono nella partecipazione il metodo privilegiato per coniugare «le esigenze di salute e sicurezza sul lavoro, di rispetto dell'ambiente, di occupazione, di sviluppo dell'innovazione, di competitività delle imprese». In tal senso il CCNL formalizza l'obbligo per le imprese di fornire ai lavoratori e ai loro rappresentanti «gli elementi necessari alla corretta comprensione e partecipazione ai programmi di miglioramento e alle iniziative correlate quali implementazione di sistemi di gestione, bonifiche dei siti, risparmio energetico e attività formative». Le parti (articolo 43, cap. VIII) riconoscono il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, salute e ambiente (RLSA) quale figura centrale per una strategia aziendale basata sulla sostenibilità, da declinare attraverso un confronto ispirato a criteri di partecipazione, condivisione degli obiettivi e cooperazione per il raggiungimento degli stessi. A tal fine, il RLSA è informato attraverso specifici incontri sugli obiettivi di miglioramento e sul livello e la natura degli investimenti; sulle iniziative di bonifica dei siti; su quelle di risparmio energetico e di miglioramento delle prestazioni ambientali; sui sistemi di monitoraggio aziendali richiesti dalle autorità competenti, di iniziative di integrazione tra i sistemi di monitoraggio e di certificazione del sistema di gestione nonché sulle iniziative di valutazione e gestione degli aspetti di salute, sicurezza e ambiente lungo tutto il ciclo di vita del prodotto (c.d. *product stewardship*). Il CCNL prevede che il RLSA debba essere adeguatamente supportato attraverso la necessaria attività formativa che, nell'ultimo rinnovo contrattuale, è stata potenziata al fine di: proseguire e migliorare le iniziative territoriali già attivate in alcune aree a maggiore

vocazione chimica relativamente ai corsi introduttivi al ruolo di RLSA, aggiornando, di intesa con il livello territoriale interessato, le modalità organizzative e i contenuti dei corsi stessi; realizzare moduli formativi annuali aggiuntivi della durata di 8 ore con l'obiettivo di sviluppare nel RLSA una adeguata consapevolezza del proprio ruolo, migliorarne le capacità di gestione del processo comunicativo oltre che di fornirgli degli opportuni elementi conoscitivi per affrontare in un modello partecipativo le diverse situazioni nelle quali lo stesso viene a operare.

Analoga disciplina si riscontra nel dettato dell'articolo 10 del CCNL Elettrici, il quale dispone che, nell'ottica di coniugare le esigenze di tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, di rispetto dell'ambiente e di sviluppo delle attività produttive, «i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza, fermi restando le attribuzioni della legge ed il numero complessivo previsto, svolgono il loro ruolo anche in materia ambientale (RLSA), collaborando, nell'ambito delle loro prerogative, al raggiungimento degli obiettivi di tutela della salute e dell'ambiente». Per consentire agli stessi di svolgere il loro ruolo essi saranno destinatari, a livello aziendale, di apposite iniziative formative e informative, così da disporre degli elementi conoscitivi necessari per la corretta comprensione delle strategie aziendali in materia ambientale, dei programmi di miglioramento e delle iniziative di valutazione e gestione degli aspetti di salute, sicurezza e ambiente. A tal fine, le aziende nel corso della riunione periodica, oltre a quanto previsto in forza delle norme di legge, sono obbligate a informare le rappresentanze dei lavoratori anche riguardo agli aspetti ambientali significativi finalizzati alla comprensione dei sistemi di gestione ambientali adottati nell'ambito dell'unità produttiva. I RLSA sono destinatari della necessaria attività formativa integrativa sui temi ambientali nell'ambito degli obblighi di formazione prevista dalle discipline vigenti e tenuto conto degli indirizzi diramati dall'organismo bilaterale di settore sulla salute, sicurezza e ambiente. Per tale attività sono previsti moduli formativi aggiuntivi di almeno 4 ore annue. Di fianco al ruolo assegnato ai RLSA, il CCNL Elettrici consente alle organizzazioni sindacali di richiedere incontri all'azienda per raccogliere informazioni su questioni ambientali di rilevanza societaria e/o la presentazione del bilancio ambientale. Nel corso di tali incontri, le parti effettueranno un esame congiunto degli effetti degli investimenti su condizioni ambientali-ecologiche.

Le parti del CCNL Gomma-plastica si impegnano a un esame con-

giunto su una serie di argomenti, tra cui figurano: verifica dei contenuti delle nuove norme comunitarie e nazionali in materia di ambiente e sicurezza, per valutare le conseguenze sul settore e l'eventuale necessità di adeguare le norme contrattuali nazionali; analisi delle politiche ambientali e del loro impatto sul settore; eventuale necessità di intervenire sulle istituzioni in relazione a modifiche legislative e regolamentari, in difesa degli interessi congiunti di imprese e lavoratori, e promozione presso le autorità competenti di iniziative per superare vincoli amministrativi non giustificati e favorire lo sviluppo sostenibile; tematiche riguardanti il controllo delle immissioni in atmosfera, degli scarichi idrici, dei rifiuti solidi, sulla base degli elementi complessivi disponibili; possibilità di individuare idonee e adeguate soluzioni atte a superare diffuse situazioni di rischio eventualmente emerse; possibilità di costituire una banca dei dati disponibili sulle statistiche degli infortuni occorsi nel settore.

Nella *Carta dei valori* annessa al CCNL Legno-arredo, le associazioni di rappresentanza del settore convengono che lo sviluppo sostenibile, inteso come integrazione equilibrata e dinamica delle dimensioni relative alla crescita economica, al rispetto dell'ambiente ed alla responsabilità sociale d'impresa, costituisca il modello cui ispirarsi per l'avvio di azioni in grado di perseguire evoluzioni positive. Le parti convengono, in particolare, di porre in atto misure finalizzate alla sostenibilità dei processi produttivi dell'industria, assicurando lo sviluppo delle capacità produttive, la tutela dell'occupazione, unitamente alla costruzione di una adeguata e coerente strategia ambientale; di adottare una metodologia partecipativa di rapporti, basata sulla trasparenza e completezza degli elementi di informazione, sulla corretta comunicazione e sulla promozione di un positivo clima aziendale. Viene valutato come rilevante che tutti i soggetti interessati, imprese e lavoratori, realizzino comportamenti coerenti con quanto sopra, per confermare la validità di percorsi condivisi in essere e di quelli futuri, relativamente ai temi della protezione ambientale, risparmio energetico, monitoraggio e reporting delle emissioni terra/aria, salute e sicurezza del personale. A tale scopo, tutti i soggetti coinvolti si impegnano ad orientare le proprie scelte in modo da garantire la compatibilità tra iniziativa economica ed esigenze ambientali, non solo nel rispetto della normativa vigente, ma anche tenendo conto dello sviluppo della ricerca scientifica e delle migliori esperienze in materia.

All'articolo 63 del CCNL Servizi ambientali, rubricato *Salute e sicurezza*

*za sul luogo di lavoro*, «Le Parti stipulanti individuano come valori condivisi la tutela della salute, la sicurezza sul luogo di lavoro, il rispetto dell'ambiente, lo sviluppo ecosostenibile delle attività produttive e concordano sulla necessità di consolidare e diffondere comportamenti e applicazioni consapevoli e partecipati delle norme contrattuali e di legge in materia». Le parti stipulanti concordano altresì che lo sviluppo ecosostenibile tiene conto della accettabilità sociale e della salvaguardia dell'occupazione, opera in maniera equilibrata con le esigenze finanziarie, economiche e produttive delle aziende. Pertanto, le parti si impegnano a favorire la crescita in ogni luogo di lavoro della cultura della prevenzione e della sostenibilità ambientale attraverso la sensibilizzazione di ciascun dipendente, l'utilizzo di idonei sistemi di gestione ambientale e di sicurezza, le procedure operative e i programmi di formazione del personale. In particolare, «l'esigenza essenziale è quella di mettere in campo iniziative destinate a elevare i livelli culturali e la capacità di percepire il rischio in ambienti di lavoro, di diffondere il capillare e naturale utilizzo degli appropriati dispositivi di protezione e contemporaneamente di contrastare pratiche di lavoro che determinano un grave scadimento della qualità della vita», prevedendo attività formative. «Obiettivo comune è quello del miglioramento continuo del livello di sicurezza e di salute sul luogo di lavoro e della tutela dell'ambiente attraverso una gestione preventiva e sistemica dei fattori di rischio, in attuazione di quanto previsto dal D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81 e successive modifiche e integrazioni e dal vigente CCNL. Tale miglioramento si realizza attraverso gli strumenti della prevenzione, della protezione e della programmazione, intese come il complesso delle prescrizioni e delle misure adottate e previste nelle diverse fasi dell'attività lavorativa e del monitoraggio delle azioni intraprese, per eliminare o ridurre al minimo i rischi per la sicurezza individuale e collettiva e per migliorare l'ambiente e le condizioni di lavoro, secondo quanto previsto dal documento aziendale di valutazione dei rischi, DVR, nonché dal DUVRI (Documento Unico per la Valutazione dei Rischi da Interferenze) con riferimento a tutti i lavoratori cui si applica il D.Lgs. n. 81/2008 [...]. Nel quadro degli adempimenti e delle attribuzioni stabiliti dalle disposizioni legislative e contrattuali in materia, nel rispetto della distinzione dei ruoli e delle prerogative riconosciuti alle competenti parti aziendali dal vigente CCNL, le Parti stipulanti condividono altresì l'impegno affinché nei luoghi di lavoro siano assicurate le attività di in-

formazione/formazione e addestramento e promossa la partecipazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti al fine del raggiungimento degli obiettivi in materia di sicurezza e salute dei lavoratori e di tutela dell'ambiente».

## **6. Contrattazione aziendale e sostenibilità ambientale**

Sullo sfondo della drammatica vicenda del caso Ilva di Taranto, che nel nostro Paese ha portato alle estreme conseguenze la (falsa) contrapposizione tra lavoro e ambiente, molte aziende si stanno attrezzando per gestire l'imperativo di una transizione verso una economia a basso impatto ambientale e le relative ricadute sul piano dell'organizzazione del lavoro. Nell'ambito dei sistemi contrattuali dei settori dove il rischio ambientale è maggiore, la tutela dell'ambiente ha trovato piena cittadinanza nei contratti collettivi aziendali, in conseguenza del rilievo che le problematiche ambientali hanno assunto, di fatto, nelle strategie di azione delle rappresentanze dei lavoratori e nelle loro piattaforme rivendicative. Accanto alle clausole di rendicontazione delle politiche aziendali in materia di ambiente e alle clausole di stile in cui la direzione di azienda s'impegna a garantire elevati standard di tutela ambientale in senso lato, si riscontra la presenza di accordi integrativi contenenti previsioni riguardanti corsi di formazione sul tema ambientale dedicati alle rappresentanze sindacali e agli stessi lavoratori; programmi finalizzati alla sensibilizzazione delle risorse umane circa una produzione ecosostenibile, nonché alla riduzione di emissioni, sprechi e rifiuti; costituzione di gruppi di miglioramento continuo ordinati a migliorare le performance aziendali riducendo gli sprechi attraverso la partecipazione di lavoratori e delle rappresentanze sindacali; premi di risultato collegati ad obiettivi di risparmio e di efficienza energetica; piani di mobilità sostenibile nel tragitto casa-lavoro; clausole sociali e ambientali che impegnano l'azienda a selezionare esclusivamente partner commerciali che garantiscano il pieno rispetto delle normative in materia di lavoro e ambiente e che acconsentano ai controlli sul rispetto e adesione ai principi di sostenibilità.

## 7. *Segue: piani di mobilità sostenibile*

Tra le diverse iniziative promosse in partnership con le rappresentanze dei lavoratori, la contrattazione di misure di welfare volte a promuovere la mobilità sostenibile nel tragitto casa-lavoro si sta affermando in risposta ad una duplice esigenza: da un lato, governare la condizione di tendenziale smaterializzazione del concetto di ambiente di lavoro, divenuto sempre meno legato ai confini fisici della fabbrica o dell'ufficio; dall'altro, arginare le esternalità negative che il c.d. *commuting* comporta sull'ambiente e sulla qualità della vita cittadina, associate alla congestione del traffico nell'aree urbane e alla mancanza di sufficienti spazi aziendali da destinare al parcheggio delle auto.

In parallelo alla implementazione di piani di lavoro agile, i programmi aziendali di mobilità sostenibile nel tragitto casa-lavoro sono oggi agevolati da normative incentivanti la cui copertura si estende a progetti di *pie-dibus*, di *car pooling*, di *car sharing*, di *bike pooling* e di *bike sharing*, nonché a percorsi di educazione e sicurezza stradale, di riduzione del traffico, dell'inquinamento e della sosta degli autoveicoli in prossimità delle sedi di lavoro. Accanto alle più classiche forme di promozione dell'utilizzo dei trasporti pubblici locali, diffuse già dai primi anni Novanta, i progetti di mobilità sostenibile attuati dalle aziende sono i più disparati e, almeno nelle realtà che vantano una consolidata esperienza di relazioni industriali partecipative, tendono ad essere declinati nell'ambito di programmi concordati nell'ambito della contrattazione aziendale.

Un caso di particolare interesse è l'integrativo Leonardo, in cui le parti, al fine di individuare livelli omogenei di trattamento su tutto il territorio nazionale, prevedono l'attivazione di studi di fattibilità, anche attraverso il coinvolgimento degli attori pubblici perseguendo l'incentivazione dell'impiego di mezzi di trasporto pubblico o comunque di forme di aggregazione negli spostamenti, e con una particolare attenzione agli stabilimenti situati in aree geografiche scarsamente servite da mezzi pubblici di trasporto. Si muove nello stesso senso l'integrativo Ducati, in cui le parti formalizzano l'impegno ad avviare studi di fattibilità atti a valutare le esigenze dei dipendenti, affinché si possa arrivare a proporre soluzioni di mobilità sostenibile volte ad agevolare i lavoratori nel raggiungimento del posto di lavoro, ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub> ed aderire ai migliori standard italiani ed europei sulla mobilità sostenibile. In Manfrotto, le

parti concordano di utilizzare, anche in collaborazione con le altre aziende operanti nel medesimo territorio, le piattaforme informatiche della c.d. *sharing economy* al fine di risparmiare sul tragitto casa-lavoro e di incentivare pratiche di condivisione volte al taglio delle emissioni in atmosfera e alla sostenibilità ambientale. Ancora, Delpharm Milano assicura ai lavoratori il collegamento tra il sito di Segrate e la metropolitana in specifici orari riportati nel testo dell'accordo, insieme a un servizio taxi su prenotazione, messo a disposizione solo in determinati orari e solo per i lavoratori turnisti assunti alla data di sottoscrizione dell'intesa e in presenza di comprovate ed eccezionali ragioni.

I rapidi esempi qui riportati testimoniano come, di fianco al permanere di una dimensione largamente individualistica e consumistica del welfare aziendale, si diffondono nella contrattazione collettiva previsioni e programmi tesi ad orientare le scelte dei lavoratori verso alcuni ambiti privilegiati, in questo caso afferenti alla mobilità sostenibile. Oltre a promuovere una maggiore sensibilizzazione verso gli obiettivi di sostenibilità ambientale, nonché a contribuire alla riduzione dei rischi connessi alla mobilità nel tragitto casa-lavoro, ne scaturiscono benefici per la salute dei lavoratori e sostanziali risparmi di costo destinati ad incidere in modo significativo sulla qualità e sulla produttività del lavoro.

## **8. *Segue: premi di risultato collegati ad obiettivi di risparmio e di efficienza energetica***

Tra le misure di adattamento dei luoghi di lavoro in funzione della promozione di uno sviluppo sostenibile, in particolare, il Programma ambientale delle Nazioni Unite menziona la contrattazione collettiva quale istituzione privilegiata per garantire la protezione ambientale e quella dei lavoratori, anche attraverso l'uso strategico della leva retributiva <sup>(5)</sup>. In un parere sui c.d. *green jobs*, il Comitato economico e sociale europeo ha evidenziato il potenziale della contrattazione collettiva nella garanzia della conservazione energetica, constatando che «Una nuova consapevolezza verso consumi più sobri libererà risorse da destinare ad altro. Accordi sindacali per obiettivi misurabili e distribuzione dei benefici tra

---

(5) UNEP, *Labour and the Environment: A Natural Synergy*, 2007.

imprese e lavoratori possono essere un sistema utile per poter realizzare una diffusa consapevolezza dell'importanza del risparmio energetico»<sup>(6)</sup>. In Italia, sono già diffuse pratiche contrattuali che si inseriscono nel solco dell'indicazione programmatica formulata nell'accordo bilaterale sull'efficienza energetica sottoscritto nel novembre del 2011, in cui Confindustria, Cgil, Cisl e Uil esortano aziende e rappresentanze dei lavoratori a includere obiettivi verdi nei premi di risultato<sup>(7)</sup>.

Il progetto *Almaviva Green*, lanciato da Almaviva nel 2008, ha avuto origine da un problema di natura strettamente sindacale, che vedeva la trattativa interna per il rinnovo del contratto integrativo aziendale bloccata sulla definizione del premio di risultato. Con l'obiettivo di trovare, da un lato, maggiori disponibilità economiche e, dall'altro, indici di riferimento diversi da quelli tradizionali, è nata l'idea di mettere in atto comportamenti ecosostenibili in azienda, che consentissero di impiegare le risorse derivanti dal risparmio sui consumi nel finanziamento del premio di risultato. A maggio 2009, è stato costituito un *green team* misto (azienda-RSU) e trasversale (con rappresentanti delle diverse strutture aziendali interessate) ed è stata definita una *roadmap*, individuando un piano articolato e dettagliato degli interventi da realizzare e dei loro tempi di implementazione. A ottobre 2009, l'amministratore delegato di Almaviva sottolineava, in una comunicazione, che la trasformazione di Almaviva in un'azienda *green* era diventata un obiettivo strategico per il gruppo, rispetto al quale diveniva centrale il coinvolgimento dei lavoratori. Accanto all'inclusione di obiettivi verdi nel premio di risultato, è stata avviata una campagna d'informazione, avente lo scopo di incrementare la consapevolezza e la sensibilità dei lavoratori rispetto al funzionamento e agli obiettivi del premio di risultato. Il premio di risultato è costruito su due parametri indipendenti: 75% legato all'andamento del rapporto MOL/VPT (valore della produzione tipica); 25% legato a progetti d'innovazione e miglioramento di processi aziendali (in particolare obiettivi di risparmio/efficienza energetica nell'ambito del progetto *Almaviva Green*), da definire congiuntamente tra azienda e RSU. A livello di stabilimento vengono poi fissati specifici obiettivi. Ad esempio, la sede di Casal Boccone ha stabilito il target di risparmio energetico nel periodo di

---

(6) Parere del Comitato economico e sociale europeo sul tema «Lavori verdi» (2011/C 48/04), § 5.3.

(7) Avviso comune di Confindustria, Cgil, Cisl e Uil, cit.

vigenza dell'accordo, individuando altresì le voci di energia elettrica da considerare nel computo: climatizzazione invernale/estiva, produzione acqua calda, e illuminazione. Un sistema denominato SEM (*Smart Energy Management*) consente il monitoraggio del consumo di energia in tempo reale.

Laterlite è la prima azienda produttrice di argilla espansa in Italia. Da sempre impegnata nella ricerca e valorizzazione delle soluzioni leggere e isolanti per l'edilizia, la sostenibilità ambientale è divenuta nel tempo una leva di competitività non solo rispetto alle qualità del prodotto, ma anche rispetto all'attenzione all'impatto sull'ambiente che l'azienda riserva in ogni fase del ciclo produttivo. È in questo contesto che il rinnovo dell'integrativo aziendale del 2016 ha previsto un premio di risultato articolato in diversi obiettivi, tra i quali figura un target di efficienza, collegato alla riduzione dei consumi di combustibili fossili nelle singole unità locali/stabilimenti. L'indicatore preso a riferimento è una unità di misura energetica espressa in tonnellate equivalenti di petrolio (TEP). Si tratta di una unità di misura convenzionalmente utilizzata per paragonare tra loro fonti energetiche diverse. Nel caso di specie, le parti hanno ricompreso nel TEP i consumi di gas metano, di gasolio, di energia elettrica, di oli esausti e di emulsioni oleose prodotti in un determinato periodo temporale. I valori del premio sono parametrati al risultato del rapporto tra TEP e il numero di ore lavorate nell'unità produttiva, al netto delle ore eventuali di cassa integrazione.

Luxottica è un'azienda dedita al miglioramento continuo della sostenibilità della produzione in ogni fase del processo. Nel 2011, l'amministratore delegato del gruppo ha istituito un organismo d'indirizzo e coordinamento a livello di corporate, coadiuvato da diversi gruppi di lavoro multifunzionali incaricati, rispettivamente, della pianificazione e dell'implementazione di azioni di sostenibilità. È stato lanciato altresì il progetto *Zero Waste*, finalizzato a ridurre le emissioni di gas serra prodotte dagli stabilimenti Luxottica. Nell'ambito di questo progetto, che include un *Life Cycle Assessment* e programmi di riciclaggio per diversi flussi di rifiuti (cartone, carta da ufficio, cancelleria, ecc.), la direzione d'azienda e le rappresentanze dei lavoratori hanno convenuto di legare parte della retribuzione variabile ad un indice composito denominato "zero rifiuti", originariamente costruito a sua volta su due indicatori relativi al consumo di energia elettrica e di carta e toner per stampanti. Con il rinnovo del 30

ottobre 2015, la struttura del premio è stata aggiornata, anche attraverso la ridefinizione dell'indice di sostenibilità. Il nuovo premio associa una quota di incremento retributivo ad un indice che misura la riduzione annua del consumo di energia elettrica in CO<sub>2</sub> equivalente. La percentuale dell'indice di energia elettrica ridotta genera un valore medio di premio per lavoratore che varia in base alla percentuale di contenimento degli sprechi ridotti. In sostanza, all'aumentare della percentuale di riduzione degli sprechi corrisponde un aumento del premio erogato a ciascun lavoratore. Accanto alla riduzione di energia elettrica, il nuovo premio di risultato ha inserito altri tre parametri associati alla riduzione dell'inquinamento:

1. riduzione di stampe: l'intesa prevede incrementi retributivi collegati alla riduzione rispetto all'anno precedente del numero di stampe cartacee in formato A4;
2. incremento utilizzo dei mezzi pubblici di trasporto e zero-car: attraverso tale indice viene premiato l'aumento rispetto all'anno precedente dell'indicatore che misura il rapporto in termini percentuali tra fruitori zero-car e gli abbonati ai servizi di trasporto pubblico quali metro e bus, e la forza media del periodo;
3. riduzione consumo materiali indiretti: l'intesa premia la riduzione rispetto all'anno precedente del costo dei materiali indiretti in funzione dei volumi di produzione (es. frese, materiale di burattatura, contenitori ed imballaggi, utensili, ecc.).

Il raggiungimento degli obiettivi quali la riduzione delle stampe, l'incremento dell'utilizzo dei mezzi pubblici di trasporto zero-car e la riduzione dei materiali indiretti genera l'aumento del 20% del valore erogabile in base ai risultati dell'indice di riduzione del consumo di energia elettrica.

Azienda leader nella produzione di vernici per il legno, Renner Italia ha da sempre prestato attenzione all'impatto ambientale del ciclo produttivo. Nel febbraio 2012, questa attitudine si è concretizzata in un contratto aziendale, in cui il management, la RSU e i rappresentanti sindacali della Filctem-Cgil hanno lanciato il progetto *Il risparmio energetico in busta paga*. Il progetto ha lo scopo di razionalizzare i consumi e ridurre gli sprechi attraverso l'implementazione di strategie organizzative e modelli di comportamento ecosostenibili, presupponendo la cooperazione di tutti i lavoratori per la riduzione del consumo di acqua, energia elettrica, gas

e produzione di rifiuti. Il contributo della forza lavoro al risparmio energetico e al contenimento degli sprechi ha un riscontro diretto sulla loro retribuzione, perché una porzione del premio di risultato è legata direttamente ad obiettivi verdi. Nel 2011, Renner aveva speso 1.566 euro in risorse energetiche (elettricità, gas e acqua), macchinari (macchine di imballaggio, muletti, camion e macchine da mescolamento), prodotti di consumo (penne, matite e materiali da stampa, carte assorbenti e carta da ufficio, solventi detergenti) e smaltimento dei rifiuti. I costi principali sono stati registrati per l'elettricità (411.000 euro), seguiti dallo smaltimento dei rifiuti (397.000 euro). Di rilievo anche le spese per la cancelleria, che ammontano a 84.000 euro. Prendendo il 2011 come anno di riferimento, direzione d'azienda e rappresentanze dei lavoratori si sono assunti l'impegno di tagliare i costi del consumo energetico del 10% in 3 anni. Hanno anche concordato che il 50% dei risparmi annui sarebbe stato devoluto al finanziamento dello schema di pagamento dei bonus annuali, prendendo in considerazione, nel valutare il raggiungimento del target, l'incidenza degli incrementi di produttività e l'introduzione di nuove tecnologie. Successivamente alla firma dell'accordo, sono state avviate una campagna informativa congiunta, e l'organizzazione di workshop e percorsi di formazione online, per rendere i lavoratori consapevoli degli obiettivi dell'accordo e degli strumenti per raggiungerli. Inoltre, una Commissione bilaterale composta da rappresentanti dell'azienda e dei lavoratori è stata istituita per monitorare l'implementazione del progetto e l'evoluzione degli indicatori del premio di risultato.

Da alcuni anni la Tenaris Dalmine dedica particolare attenzione al coinvolgimento sui temi ambientali dei componenti delle squadre operative e delle strutture di coordinamento, cosciente che «un miglioramento strutturale possa passare solo attraverso la formazione, la partecipazione e l'impegno di ogni persona che lavora all'interno dei propri siti». L'ENVI, l'ente aziendale specialista nella gestione dell'ambiente, ha istituito la c.d. ora verde (si veda *infra*), ha effettuato corsi di formazione a tutti i livelli operativi, ha iniziato ad effettuare ispezioni mirate in tutte le aree e dato la possibilità a taluni gruppi di lavoratori di poter segnalare le anomalie ambientali osservate. Per valorizzare l'apporto degli operatori, capi turno e tecnici in specifici reparti, il contratto aziendale ha introdotto, a far data dal 1° luglio 2016, il c.d. premio prevenzione ambientale (PPA), con l'obiettivo di promuovere il miglioramento ambientale nelle

aree operative per una corretta gestione delle risorse che siano rifiuti, acqua o sostanze chimiche, in funzione di mettere a regime un sistema oltre che più rispettoso dell'ambiente anche più efficiente in termini di impiego e smaltimento di queste risorse. Il PPA è collegato a tre indicatori con i quali misurare la qualità della gestione della prevenzione in ciascuna fabbrica o servizio operativo: rapporto sulle origini delle anomalie (ROA), ovvero segnalazioni di anomalie osservate nel quotidiano rispetto a quelle da “ora verde”; ispezioni; formazione per l'ambiente. Quanto al primo indicatore, i responsabili diretti e le squadre operative sono chiamate a segnalare le anomalie ambientali occorse nell'area di competenza in modo da garantire un'adeguata analisi che possa attivare azioni correttive di prevenzione ed integrare, se necessario, le pratiche operative. Le segnalazioni di anomalie possono scaturire dalla quotidiana osservazione sul campo da parte degli operatori e dai loro capi diretti attraverso, rispettivamente, le presegnalazioni o le segnalazioni; ovvero dalla “ora verde”, cioè l'attività svolta una volta al mese dai capi reparto e dai tecnici di manutenzione dedicata espressamente a identificare opportunità di miglioramento e formazione degli operatori sui temi ambientali. L'indicatore in esame, dunque, viene misurato come rapporto sulle origini delle anomalie:  $ROA = (a/b) \times 100$ . Per ciascun anno di budget viene fissata una percentuale di obiettivo. Il secondo indicatore si basa su un sistema di ispezioni condotte semestralmente in ogni area da una Commissione composta da un tecnico ENVI, un responsabile di area e un rappresentante dei lavoratori per la sicurezza. Questo parametro, più di ogni altro, misura l'efficacia del sistema di prevenzione e il livello di cultura ambientale raggiunto. Le ispezioni semestrali sono effettuate sulla base di una scheda di valutazione suddivisa in 3 campi (consumo di acqua, gestione rifiuti, sostanze chimiche) e 15 domande, a cui la Commissione è chiamata a rispondere con un “sì” o con un “no” a seconda del rispetto o meno delle regole/procedure ambientali. Per ciascun anno di budget viene previsto un numero massimo di risposte negative superato il quale non viene erogata la relativa quota di premio di risultato. Il terzo indicatore è connesso alla formazione per l'ambiente, considerata dalle parti come fondamentale attività di prevenzione, comprensiva di momenti di formazione in aula, ma anche di iniziative formative promosse a livello di reparto, ovvero la partecipazione dei lavoratori interessati all'ora verde. Gli obiettivi annuali prevedono delle percentuali di formazione in

materia di prevenzione ambientale che mediamente devono essere svolte dai lavoratori, nonché percentuali minime di forza lavoro che nel corso dell'anno debba essere coinvolta in almeno una attività formativa sulle tematiche ambientali.

In questo filone si inserisce anche l'accordo aziendale siglato nel 2019 dalla ATB Servizi e dalle segreterie territoriali Filt-Cgil, Fit-Cisl, Faisa-Cisal, Ugl, assistite dalle RSU ATB, in merito alle modalità di attuazione del progetto *Drive2go*. La realizzazione del progetto, già prevista in un precedente accordo aziendale per l'aggiornamento del premio di risultato, è finalizzata alla riduzione delle emissioni inquinanti in atmosfera e al miglioramento dello stile di guida, del livello di comfort e di sicurezza a bordo attraverso l'incentivazione economica. Un progetto, dunque, che, mediante la leva della contrattazione collettiva, mira a coniugare la sostenibilità ambientale con il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (vedi *supra*, parte I, sez. III, Caso 45).

## 9. *Segue*: lo sviluppo sostenibile nel sistema degli appalti

Nel segno di relazioni industriali partecipative e inclusive si collocano altresì quelle previsioni contrattuali attraverso cui la direzione d'azienda, anche al di fuori dei casi in cui sia il CCNL a disciplinare la materia, formalizza l'impegno a richiedere all'appaltatore di rispettare e agire conformemente ad ogni legge, direttiva applicabile, contratto collettivo ed eventuale accordo integrativo in tema di diritti umani, tutela dei lavoratori e tutela dell'ambiente, nonché ai principi di sostenibilità formalizzati in convenzioni e dichiarazioni di ambito internazionale.

Clausole di simile portata, talvolta, si spingono perfino nell'impegno aziendale a subordinare la scelta dei soggetti nella catena di costruzione e distribuzione del valore di assicurare il pieno rispetto di ogni legge, regolamento e/o normativa applicabile in materia ambientale e impegnandosi a ridurre gli impatti ambientali negativi collegati all'attività svolta; di mettere in atto politiche di approvvigionamento sostenibile al fine di proteggere e conservare la biodiversità e mantenere le condizioni degli ecosistemi e di utilizzare le risorse naturali in modo responsabile; di acconsentire ai controlli sul rispetto e adesione ai principi di sostenibilità.



Sezione II

## LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA AZIENDALE NEL SETTORE CHIMICO-FARMACEUTICO (1)

SOMMARIO: *Quadro di sintesi*. – 1. Introduzione. – 2. I pilastri del CCNL Chimico-farmaceutico e gli ambiti di intervento per la contrattazione aziendale. – 3. La contrattazione aziendale nel settore. – 3.1. Sistemi di relazioni industriali, contrattazione collettiva e partecipazione. – 3.1.1. Struttura, efficacia ed esigibilità della contrattazione collettiva. – 3.1.2. Relazioni industriali e partecipazione. – 3.2. Welfare, conciliazione e pari opportunità. – 3.2.1 Benessere della persona e misure di sostegno al reddito. – 3.2.2. Conciliazione vita-lavoro. – 3.2.3. Pari opportunità e tutela delle diversità al lavoro. – 3.3. Salute, sicurezza e ambiente. – 3.4. Sviluppo e valorizzazione della professionalità. – 3.5. Organizzazione e orario di lavoro. – 3.6. Mercato del lavoro. – 3.7. Sistema premiante. – 4. Conclusioni.

### ***Quadro di sintesi***

*Il contributo analizza 170 contratti integrativi sottoscritti tra il 2016 e il 2019 in aziende che applicano il CCNL Chimico-farmaceutico (Federchimica e Farindustria). Oltre a ripercorrere i principali pilastri tematici del CCNL, il capitolo verte sui contenuti obbligatori e normativi degli accordi aziendali, nonché sulla valutazione del grado/tipo di coordinamento delle previsioni negoziate in situazioni di prossimità con quanto stabilito dalla contrattazione collettiva nazionale. Alla luce dell'analisi svolta, emerge con chiarezza il ruolo giocato dal CCNL Chimico-farmaceutico nell'orientare l'azione delle parti sociali a livello aziendale non limitandosi ad indicare le materie oggetto di negoziazione ma anche proponendo precise linee guida per il loro sviluppo qualitativo. Primo effetto di questo sforzo è l'immediata riconducibilità al settore chimico-farmaceutico della gran parte degli accordi aziendali analizzati, in virtù dell'indiscutibile influenza della contrattazione nazionale di categoria sui loro contenuti, in primis, in tema di relazioni industriali e welfare aziendale. Oltre alla retribuzione, sono queste peraltro le materie più trattate dalla contrattazione aziendale del settore.*

*Con riferimento alle relazioni industriali, la valorizzazione di un dialogo continuo tra le parti e della ricerca di soluzioni condivise espressa dal CCNL si riflette, a livello aziendale, in premesse agli accordi che elevano l'approccio collaborativo a ele-*

---

(1) Si ringraziano per il contributo alla redazione di questo capitolo Daniele Bailo, Grazia Mazzè e Livia Raffaglio, rappresentanti di Uiltec-Uil.

*mento determinante per il conseguimento di obiettivi di produttività e in procedure di informazione e consultazione debitamente definite e cadenzate. Sedi privilegiate per l'analisi congiunta di una molteplicità di materie sono, in linea con quanto disposto a livello nazionale, l'Osservatorio aziendale e il Comitato per lo scenario economico aziendale. Relativamente al welfare, la sua concettualizzazione non è lasciata ai singoli datori di lavoro e alle loro diverse interpretazioni dei vantaggi offerti dalla legge di bilancio, ma è affrontata dalle parti sociali a livello nazionale, che la riconducono all'ambito della responsabilità sociale d'impresa. Stando all'articolo 58 del CCNL, inoltre, le iniziative di welfare non devono semplicemente dare risposta alle esigenze dei lavoratori e dei loro familiari ma essere riconducibili a questioni di rilevanza sociale e collettiva. Da questo impianto, discende una contrattazione aziendale che prova a recepire le tante sollecitazioni delle parti nazionali, ma che non sempre riesce ad esplicitare quella dimensione collettiva e sociale sopra richiamata. Al contrario, sono moltissime le intese che offrono opportunità di individualizzazione del welfare aziendale, non solo nella scelta degli importi da destinare, ma anche nella selezione delle prestazioni da utilizzare, all'interno della vasta gamma offerta dalle piattaforme disponibili. Senza voler escludere una valenza relazionale e collettiva pur nell'ambito di una modalità personalizzata di fruizione del welfare, l'impressione è che l'offerta di somme e crediti in flexible benefits tenda a rispondere, nella maggior parte dei casi, a una logica redistributiva più che sociale od organizzativa. A fare da contraltare a questa situazione, intervengono però le numerose disposizioni che riguardano l'adesione ai fondi mutualistici di sanità e previdenza complementare di settore, lo sviluppo di iniziative di formazione continua e le disposizioni relative alla conciliazione vita-lavoro. Si tratta di misure che più si avvicinano alle dimensioni collettive e sociali enfatizzate dal CCNL.*

*Il legame virtuoso tra contrattazione nazionale e aziendale passa quindi da continui processi di scambio e influenza tra i due livelli, laddove il secondo riflette i profondi cambiamenti che stanno interessando le imprese del settore (diversi sono gli accordi analizzati che gestiscono importanti impatti occupazionali e organizzativi dati dalle spinte all'innovazione tecnologica e alla sostenibilità ambientale) e il primo elabora gli stimoli ricevuti per delineare una cornice normativa che lascia spazio e offre supporto alla creatività delle parti in sede aziendale. Benché il processo sia tutt'altro che compiuto (soprattutto se si guardano alcune linee di indirizzo nazionali in tema di welfare, formazione e sicurezza ancora non pienamente colte dalla contrattazione aziendale), il settore chimico-farmaceutico sembra dare traccia di questa tendenza e dinamicità.*

## 1. Introduzione

L'obiettivo di questo contributo è analizzare i contenuti e le tendenze della contrattazione collettiva aziendale nel settore chimico-farmaceutico. Per farlo, abbiamo scelto di concentrarci sulla contrattazione collettiva delle aziende che applicano il contratto collettivo nazionale di lavoro sottoscritto da Federchimica e Farindustria da un lato, e da Filctem-Cgil, Femca-Cisl e Uiltec-Uil dall'altro, in quanto, stando ai dati forniti dall'archivio congiunto Cnel-Inps, è questo il sistema di relazioni industriali di settore comparativamente più rappresentativo rispetto ai numerosi altri pure presenti nel settore (il Cnel certifica la presenza di ben 35 CCNL vigenti alla data del 21 gennaio 2020 per il Chimico-farmaceutico). Oltre a ripercorrere i principali pilastri tematici del CCNL, che forniscono la cornice normativa entro la quale si sviluppa la contrattazione nelle singole realtà produttive, analizzeremo un insieme di 170 accordi aziendali sottoscritti tra il 2016 e il 2019, che è stato possibile recuperare grazie alla preziosa collaborazione dell'organizzazione sindacale Uiltec-Uil. L'analisi dei contratti aziendali verterà, in particolare, sui relativi contenuti obbligatori e normativi, nonché sulla valutazione del grado/tipo di coordinamento delle previsioni negoziate in situazioni di prossimità con quanto stabilito dalla contrattazione collettiva nazionale.

## 2. I pilastri del CCNL Chimico-farmaceutico e gli ambiti di intervento per la contrattazione aziendale

Il CCNL del settore chimico-farmaceutico, firmato dalle federazioni sindacali Filctem-Cgil, Femca-Cisl e Uiltec-Uil, e dalle associazioni datoriali affiliate a Confindustria, Federchimica e Farindustria, coinvolge oltre 176.000 lavoratori, impiegati in più di 2.700 imprese. L'ultimo rinnovo è stato sottoscritto il 19 giugno 2018 ed è in vigore dal 1° gennaio 2019 con scadenza fissata al 30 giugno 2022. Questo accordo copre, nello specifico, gli addetti all'industria chimica, chimico-farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e GPL.

La contrattazione di secondo livello è promossa e in gran parte indirizzata dal CCNL, che all'articolo 47 individua sia temi su cui il contratto aziendale ha "necessità" di intervenire che ambiti su cui questo ha "op-

portunità” di agire. Nel primo caso, si annoverano la costituzione di Osservatori aziendali, la realizzazione di accordi per la sicurezza dei lavoratori, la definizione di schemi retributivi variabili (il c.d. premio di partecipazione) e di alcune ipotesi di flessibilità oraria e organizzativa. Nel secondo caso, si elencano la costituzione di Comitati congiunti sullo scenario economico aziendale, la realizzazione di iniziative di responsabilità sociale d’impresa, la predisposizione di strumenti di sostegno al reddito e all’occupazione e l’individuazione di modalità di utilizzo del conto ore e di ulteriori ipotesi di attività stagionali. È altresì contemplata la possibilità che la contrattazione aziendale valorizzi e incentivi l’esperienza, la polivalenza e la polifunzionalità del personale.

Infine, in linea con gli ultimi accordi interconfederali, il CCNL consente alla contrattazione aziendale di realizzare intese modificative delle regolamentazioni stabilite a livello nazionale, allo scopo di migliorare la competitività dell’impresa e la sua occupazione in situazioni di congiuntura particolari. Per agevolare una corretta applicazione della facoltà di deroga, le parti firmatarie si impegnano a definire specifiche linee guida sui temi della prestazione lavorativa, degli orari e dell’organizzazione del lavoro. Non sono in ogni caso ammesse deroghe ai minimi contrattuali, salvo casi eccezionali per agevolare lo sviluppo dell’occupazione giovanile, e non possono essere concluse intese di durata non temporanea, se non relativamente agli istituti del conto ore e della trasferta.

Di seguito, si riportano i principali temi su cui insiste il CCNL, orientando il ruolo della contrattazione aziendale.

### *Relazioni industriali*

Il CCNL del settore chimico-farmaceutico è noto per la centralità e l’importanza di relazioni industriali partecipative, improntate a un dialogo continuo tra le parti, al confronto e alla ricerca di soluzioni condivise. L’ultimo rinnovo, oltre a ribadire questo spirito collaborativo, sottolinea la necessità di sviluppare le competenze degli attori negoziali, di migliorare la conoscenza e l’applicazione del CCNL e di realizzare la semplificazione e il miglioramento del testo del CCNL anche con l’utilizzo di strumenti digitali.

Allo scopo di promuovere relazioni industriali più partecipative, svolgono un ruolo importante gli Osservatori, sia a livello nazionale

(nell'ambito del quale, l'Osservatorio settoriale è stato recentemente articolato nelle sezioni su salute, sicurezza e ambiente, mercato del lavoro, ricerca e PMI ed è stato introdotto l'Osservatorio farmaceutico per la valutazione delle specificità del comparto) che aziendale. Rispetto a quest'ultima sede, il CCNL introduce all'articolo 46 l'obbligo, per le imprese con almeno 50 dipendenti, di costituire un Osservatorio aziendale. Si tratta di un organismo non negoziale, concepito come luogo di informazione e consultazione tra le parti in merito all'andamento economico e occupazionale dell'impresa, ai cambiamenti organizzativi, agli effetti sulla forza lavoro dell'introduzione di nuove tecnologie e ristrutturazioni, alla realizzazione di iniziative per favorire la conciliazione dei tempi vita-lavoro, programmi di flessibilità organizzativa e formazione. Sempre agendo sull'articolo 46, si prevede che nelle imprese dove sia già stato costituito l'Osservatorio aziendale, sia possibile istituire anche il Comitato per lo scenario economico aziendale, di natura non negoziale e composto dai vertici dell'azienda, dalle organizzazioni sindacali stipulanti il CCNL e dalle rappresentanze dei lavoratori. Tra le possibili funzioni del Comitato vi sono l'analisi e la comprensione della strategia e degli obiettivi aziendali, la verifica della realizzazione delle scelte legate alle strategie dell'azienda e l'informazione sui risultati delle riunioni del Comitato aziendale europeo.

### *Responsabilità sociale d'impresa*

Il CCNL Chimico-farmaceutico dedica una serie di disposizioni alla c.d. responsabilità sociale d'impresa, che comprende i temi del welfare e della conciliazione vita-lavoro, della salute, sicurezza e ambiente, del mercato del lavoro e dell'invecchiamento attivo. In particolare, all'articolo 58 è prevista la possibilità per le rappresentanze dei lavoratori e i responsabili aziendali di sottoscrivere un vero e proprio *Patto di responsabilità sociale*, con cui formalizzare l'impegno a comportamenti socialmente responsabili, definire iniziative idonee e avviare indagini conoscitive soprattutto in merito alle questioni di genere e alla convivenza di diverse generazioni al lavoro. Per orientare, ma senza invadere, l'azione delle parti a livello aziendale, il CCNL fornisce altresì preziose linee guida sui seguenti ambiti: la conciliazione vita-lavoro (ad esempio, attraverso la conversione del premio di partecipazione in permessi, l'introduzione di

soluzioni di flessibilità oraria e l'offerta di servizi), la gestione della disabilità al lavoro (anche grazie alla costituzione di Osservatori di approfondimento sul tema e l'eliminazione delle barriere architettoniche), il ricambio generazionale (con percorsi di uscita graduale, affiancamento e tutoraggio, come il c.d. *Progetto Ponte*), il sostegno al potere d'acquisto e al reddito (anche attraverso la costituzione di un fondo bilaterale aziendale che possa integrare il reddito dei lavoratori nei momenti di difficoltà), l'occupabilità e lo sviluppo delle competenze, la gestione dei mercati interni del lavoro, le pari opportunità, l'inclusione e il rispetto delle diversità di genere, la tutela sanitaria e previdenziale (anche al fine di potenziare i fondi contrattuali di settore, Fonchim e Faschim, e prevedendo la possibilità di iscrizione per tutti i lavoratori dell'impresa, previo consenso volontario), la sicurezza, lo sviluppo sostenibile e l'ambiente (con uno sguardo al rispetto delle norme nelle società appaltatrici), e il sostegno allo studio.

L'ultimo rinnovo richiama, infine, il fondo bilaterale di solidarietà TRIS (tutele, riqualificazione, innovazione, sostegno), previsto dall'avviso comune 14 febbraio 2018 e inteso come un importante strumento di responsabilità sociale nell'ambito del confronto sulle esigenze di innovazione organizzativa a livello aziendale.

### *Salute, sicurezza e ambiente*

Nel settore è costante l'impegno nella ricerca di soluzioni innovative tese al miglioramento continuo attraverso il confronto con tutti i soggetti protagonisti: il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, salute e ambiente (RLSSA), cui sono destinati moduli formativi annuali che verranno altresì registrati e certificati; la RSU; i lavoratori, cui è dedicato un programma di sensibilizzazione anche attraverso l'impiego di strumenti multimediali; il datore di lavoro e i suoi delegati; il medico competente; e il responsabile del servizio prevenzione e protezione (RSPP). Nell'ottica di garantire alti standard di salute e sicurezza e un maggiore coordinamento, deve essere letto l'articolo 65 A, che prevede, nei siti produttivi caratterizzati dalla presenza di più aziende, la costituzione di un coordinamento tra i RLSSA aziendali per la condivisione delle buone pratiche portate avanti dalle singole imprese. L'articolo 66, invece, illustra le modalità di gestione della salute e sicurezza e della tutela ambientale a livello

aziendale, in particolare, attraverso: l'adesione delle aziende, su base volontaria, al programma dell'industria chimica mondiale *Responsible Care* per la promozione di comportamenti sostenibili; una gestione efficiente della riunione periodica di prevenzione e protezione dei rischi (*ex* articolo 35, decreto legislativo n. 81/2008); un'attenta valutazione e selezione delle società appaltatrici; la registrazione e analisi dei quasi incidenti; il monitoraggio degli ambienti di lavoro e la registrazione delle rilevazioni periodiche sugli agenti ambientali fisici, chimici e biologici. Infine, l'articolo 67 prevede la realizzazione di un accordo a livello aziendale relativo alla sicurezza dei lavoratori e alla salvaguardia degli impianti, in merito al quale vengono fornite linee guida che sottolineano la necessità di garantire degli alti livelli di sicurezza anche durante periodi di sciopero e indicano modalità per la gestione e risoluzione dei contenziosi.

#### *Valorizzazione della professionalità*

La centralità della formazione professionale per la valorizzazione delle risorse umane, il miglioramento della loro occupabilità e la gestione delle trasformazioni tecnologiche e organizzative, è chiaramente ribadita all'articolo 63, che definisce, a livello nazionale, le funzioni dell'organismo bilaterale contrattuale per la formazione e, a livello aziendale, i contenuti del patto formativo che le imprese forniscono ai dipendenti a tempo indeterminato e, nelle imprese con oltre 50 lavoratori, il ruolo del delegato alla formazione, scelto tra i membri della RSU. L'articolo 64 mostra, invece, il modulo di attestazione dell'attività formativa erogata, da rilasciare al singolo lavoratore all'atto di cessazione del rapporto di lavoro. Infine, come già accennato, la valorizzazione dell'esperienza, polivalenza e polifunzionalità dei lavoratori rientra nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa e in particolare, all'articolo 47 D, si prevede che la contrattazione aziendale possa valorizzare nuove configurazioni organizzative, anche al fine di favorire la convivenza generazionale e la continuità lavorativa, attraverso: l'individuazione di nuove figure e contenuti professionali con adeguato percorso formativo, il riconoscimento economico in ragione della professionalità, la predisposizione di opportunità di mobilità interna, la definizione di progetti formativi funzionali all'innovazione e all'occupabilità.

### *Premio di partecipazione*

L'articolo 48 del CCNL è dedicato alla retribuzione variabile, indicata con il termine “premio di partecipazione” proprio per sottolineare le logiche di coinvolgimento e collaborazione che devono ispirarne la definizione da parte della contrattazione di secondo livello. Nello specifico, il premio ha struttura variabile in relazione ad obiettivi di produttività e performance ed è negoziato, in ogni unità produttiva, dalla direzione aziendale e la RSU, con l'eventuale assistenza delle strutture imprenditoriali territoriali e sindacali firmatarie del CCNL. Alcune linee guida sono fornite per orientare la costruzione del premio da parte della contrattazione di secondo livello. In particolare, si richiama l'adozione, a livello aziendale, di un metodo partecipativo, fondato sui criteri della trasparenza nella valutazione delle condizioni specifiche dell'impresa, condivisione dei programmi e obiettivi, chiarezza nei rispettivi ruoli e credibilità reciproca. Inoltre, vengono suggeriti parametri di riferimento utili per misurare la produttività e l'efficienza, l'andamento economico e lo sviluppo della cultura della sicurezza. Oltre a stabilire la durata triennale della contrattazione economica, si apre all'opportunità di variazioni dei programmi e obiettivi nel periodo di vigenza, che devono essere valutate e realizzate di concerto tra le parti. La natura collettiva del premio non impedisce comunque che le cifre da erogare vengano differenziate all'interno delle singole realtà produttive, per realizzare una migliore equità distributiva. Quote del premio di partecipazione possono poi essere destinate ai fondi di previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa di settore, nonché convertite in permessi e riduzioni di orario.

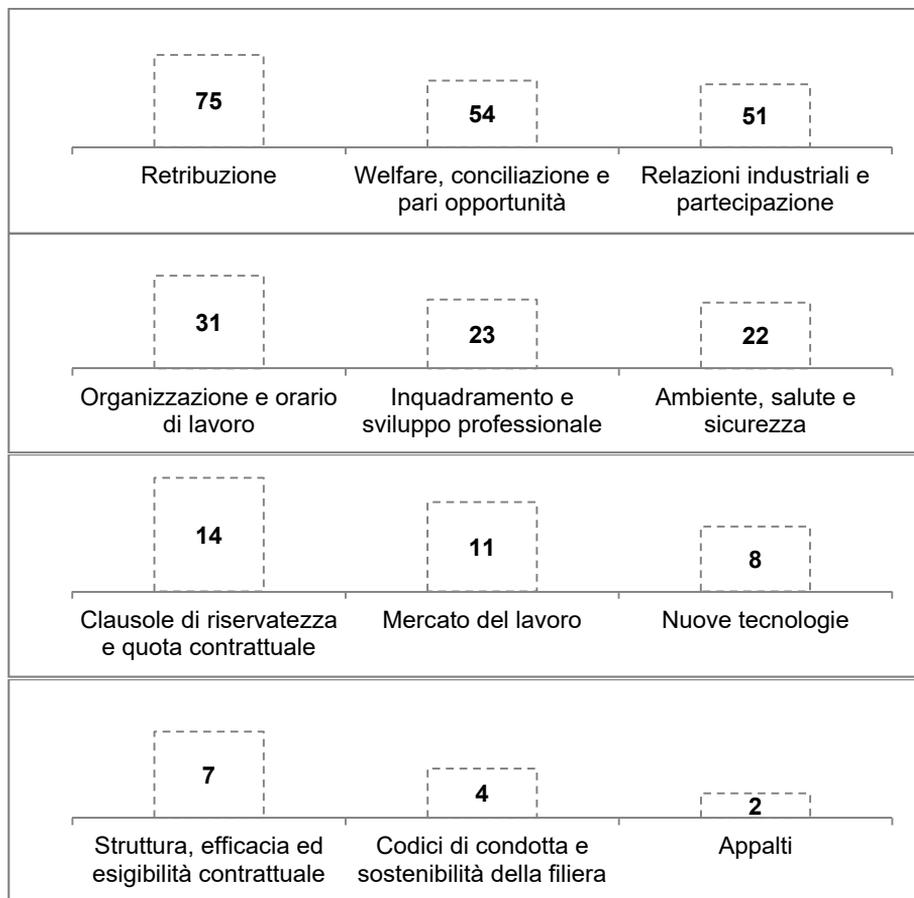
Nelle aziende in cui non vi sia la contrattazione del premio di partecipazione, l'azienda potrà disporre un premio annuale variabile, caratterizzato da maggiore semplicità applicativa per come definito all'articolo 49, o semplicemente erogare l'elemento perequativo di cui all'articolo 50.

### **3. La contrattazione aziendale nel settore**

Dopo aver ripercorso i pilastri del CCNL Chimico-farmaceutico, questo paragrafo illustrerà i contenuti della contrattazione aziendale di settore lungo i suoi principali filoni tematici. Per l'analisi della contratta-

zione aziendale sono stati raccolti 170 accordi sottoscritti tra il 2016 e il 2019, anche se la maggioranza di questi si concentrano negli ultimi 2 anni. La distribuzione geografica dell'insieme è piuttosto eterogenea su tutto il territorio nazionale, con una leggera prevalenza delle regioni settentrionali (sono 83 gli accordi raggiunti in queste zone) e picchi riscontrabili nelle Province di Milano e Roma. Il 13% dei contratti riguarda invece realtà localizzate su tutta la penisola e per questo sottoscritte anche dalle organizzazioni sindacali nazionali di settore.

Con riferimento ai temi oggetto di contrattazione, gli accordi analizzati trattano principalmente la retribuzione (e in particolare il premio di partecipazione), il welfare (comprendente anche misure di conciliazione vita-lavoro e pari opportunità) e le relazioni industriali. Seguono, ma con uno scarto di oltre 20 punti percentuali, i temi dell'organizzazione e dell'orario di lavoro, dell'inquadramento e dello sviluppo professionale, e della tutela ambientale e della salute e sicurezza dei lavoratori.

**Grafico 1** – Contratti collettivi per tipologia di materie trattate (%)

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

### 3.1. Sistemi di relazioni industriali, contrattazione collettiva e partecipazione

#### *Premesse agli accordi*

Nella parte introduttiva degli accordi aziendali si ritrovano spesso le finalità per le quali le parti intendono concludere l'intesa o, più in genera-

le, la descrizione del contesto nel quale si inserisce la sottoscrizione della stessa.

Generalmente le parti fanno riferimento a esigenze di miglioramento o salvaguardia della produttività aziendale, talvolta a seguito di mutamenti a livello organizzativo e di business (Adare Pharmaceuticals), oppure in ragione di possibili nuovi orientamenti strategici a livello politico (Menarini). In molti casi, la volontà di coltivare in azienda relazioni industriali partecipative e il dialogo tra le parti, esplicitata in diverse intese, è funzionale proprio al raggiungimento di questi obiettivi di produttività ed efficienza (Abbvie, Celanese, Novo Nordisk). Non a caso il premio di partecipazione è letto come un'importante opportunità di coniugare il perseguimento di obiettivi di performance aziendali con un maggiore coinvolgimento dei lavoratori (CFS Europe, Ecolab Holding Italy). È invece la necessità di rispondere a determinate commesse e salvaguardare l'operatività aziendale, a giustificare molti degli accordi in deroga alla disciplina sui contratti a termine, come recentemente modificata dal decreto-legge n. 87/2018, convertito con modificazioni dalla legge n. 96/2018 (Mapei).

Anche l'obiettivo di una migliore conciliazione dei tempi di vita e lavoro è spesso citato nelle premesse agli accordi, soprattutto laddove si introducono forme di flessibilità organizzativa idonee a soddisfare tanto maggiori standard di produttività quanto le esigenze dei lavoratori (Abbvie, Duracell, BMS). Di interesse sono anche quelle, seppur rare, intese che, attraverso percorsi di riqualificazione professionale, si propongono di perseguire sia obiettivi interni che esterni alla realtà produttiva, come la garanzia dell'occupabilità dei lavoratori sul mercato (Unilever). Non di rado le parti affermano la necessità di mantenere la qualità dei propri prodotti come mezzo per accrescere la competitività dell'azienda sul piano internazionale (Haupt Pharma). Inoltre, non mancano intese finalizzate alla tutela della salute e sicurezza dei lavoratori nonché alla sostenibilità ambientale (Eni); negli stabilimenti dell'industria chimica, gli obiettivi del pieno utilizzo degli impianti e della salvaguardia degli standard di sicurezza determinano una particolare articolazione organizzativa e oraria (Arkema).

Sono pochi ma di rilievo i contratti aziendali che spiegano l'attivazione di alcune misure organizzative e di sviluppo professionale (con conseguenti modifiche ai livelli di inquadramento) con l'avvio di

programmi specifici di innovazione e trasformazione di tipo tecnologico e digitale, accompagnati da attente procedure di informazione e consultazione dei lavoratori (Air Liquide, Unilever). La sostenibilità del modello di sviluppo aziendale, declinata sia in senso ambientale che sociale, costituisce invece il riferimento concettuale dietro al corpuso integrativo FIS.

Infine, alcune premesse consentono di inquadrare il rinnovo della contrattazione aziendale all'interno del più ampio scenario economico italiano di stagnazione o crescita ridotta (Grunenthal Italia, Momentive).

### **3.1.1. Struttura, efficacia ed esigibilità della contrattazione collettiva**

#### *Articolazione delle sedi di interlocuzione*

La maggior parte degli accordi analizzati sono sottoscritti a livello aziendale e sono quindi applicati in tutte le unità produttive sul territorio nazionale. In questi casi, le parti sono rappresentate dalla direzione aziendale e dalla RSU. I componenti della RSU possono essere assistiti dalle organizzazioni sindacali territoriali o nazionali (Alcantara, CFS Europe, Ecolab Holding Italy) oppure, in virtù del ruolo loro riconosciuto dagli ultimi accordi interconfederali, negoziare in autonomia (Acomon, Italfarmaco, BMS).

Sovente è comunque possibile rilevare accordi sottoscritti a livello di stabilimento, che, fermo restando il quadro regolatorio condiviso a livello centrale aziendale, disciplinano elementi organizzativi specifici (Mapei, Olon, PPG Industries) oppure lo stesso premio di partecipazione (Key Safety Systems, Pfizer, Yara). Altri accordi, invece, si riferiscono ad una dimensione di gruppo riguardando diverse realtà aziendali (Air Liquide, Bayer, Eni). In questi casi, è possibile che la parte sindacale sia rappresentata esclusivamente dalle organizzazioni sindacali territoriali e nazionali (Colgate-Palmolive, Eni) oppure che a queste si affianchino le RSU delle varie società e/o il loro coordinamento nazionale. All'interno dei contratti integrativi di gruppo, le parti possono procedere anche ad un riparto di competenze tra i diversi livelli di interlocuzione, rimandando alle sedi aziendali e di stabilimento la definizione delle tematiche di specifica applicazione locale (Menarini, Bracco, Celanese).

Merita una menzione, infine, l'accordo di partenariato territoriale per l'inclusione lavorativa delle persone affette da sclerosi multipla, sottoscritto da Merck Serono per la sede romana dell'azienda, insieme alle organizzazioni sindacali territoriali, a Unindustria Roma, alla Fondazione ASPHI Onlus e all'Associazione italiana sclerosi multipla (AISM). Si tratta di un'intesa che, pur valevole per un solo sito aziendale, vede la partecipazione di attori esterni alla realtà produttiva (e peraltro tradizionalmente estranei alle dinamiche di relazioni industriali), ma operanti nel territorio di riferimento e funzionali al miglioramento delle politiche aziendali di *disability management*.

#### *Clausole di tregua sindacale e procedure di raffreddamento*

Nelle disposizioni finali, è talvolta esplicitato che con la sottoscrizione dell'intesa, si esaurisce del tutto la fase di contrattazione collettiva di secondo livello (BMS, Key Safety Systems, Menarini, SIR Industriale). Conseguentemente, è possibile che le parti si impegnino espressamente a non presentare alcun tipo di rivendicazione collettiva di carattere normativo ed economico durante il periodo di validità dell'accordo (Huepharma, Farmaka, Novo Nordisk). Risultano, invece, totalmente assenti le procedure di raffreddamento volte a gestire possibili controversie tra le parti.

#### *Durata dei contratti e procedure di rinnovo*

La durata degli accordi varia generalmente da uno a 4 anni. In rari casi, spesso in ragione di disposizioni di carattere sperimentale, si riscontrano intese di durata inferiore all'anno (Arkema, Abbvie). In virtù, invece, di modifiche di tipo organizzativo, i contratti possono essere sottoscritti anche a tempo indeterminato, fatta salva comunque la possibilità di disdetta con qualche mese di anticipo (Roche). Pur esplicitando il periodo di vigenza dell'intesa, le parti possono prevedere anche clausole di ultrattività, che rendono valido il testo contrattuale fino alla sottoscrizione di una nuova intesa: in tutti questi casi, è comunque possibile per una delle parti recedere dall'accordo, presentando formale richiesta in tempi stabiliti (Celanese, Protec, Oikos). In alcuni casi è altresì stabilito il periodo nel quale convocare un nuovo incontro per procedere al rinnovo

dell'accordo (Zoetis Manufacturing Italia, CSI, Zambon).

Infine, in tutte quelle intese dal carattere sperimentale e che introducono novità organizzative o un nuovo sistema di retribuzione variabile, sono concordate procedure di monitoraggio *in itinere*, volte a verificare l'andamento dell'accordo e a rivedere alcune disposizioni, qualora intervengano modifiche al quadro normativo o cambiamenti relativi alla situazione economica aziendale (Italfarmaco, Mapei, Versalis, Vinavil, Johnson & Johnson Medical, Takeda).

### 3.1.2. Relazioni industriali e partecipazione

#### *Procedure e diritti di informazione, consultazione e partecipazione*

In merito alle procedure di informazione e consultazione, gli accordi si mostrano attenti a mantenere vivo il rapporto con le rappresentanze dei lavoratori. Solitamente, le parti prevedono incontri su tematiche come l'andamento economico e occupazionale aziendale (Esseti Farmaceutici), la politica di investimenti volta ad un maggiore competitività (Gilead, Fater) e i programmi in ambito di sicurezza e formazione (Portovesme). Altri temi possono riguardare la *vision* comune di business aziendale (Abbvie), l'andamento della produttività e le potenziali modifiche del sistema produttivo (Huvepharma, Esseti, FIS), lo sviluppo dei programmi di salubrità ambientale e di welfare (IVM Chemicals, Recordati). In alcuni casi si rilevano sistemi di relazioni industriali capaci di abbracciare tutti i temi sopra esposti (Celanese).

Alcuni accordi, nell'introdurre uno specifico istituto, come ad esempio il premio di partecipazione, stabiliscono anche una procedura di valutazione, analisi e monitoraggio ad esso riservata (Bilcare, CSI, Farmaka). All'interno delle c.d. clausole di salvaguardia relative al sistema premiale, le parti possono prevedere ulteriori incontri per verificare la sostenibilità del modello alla luce dei possibili cambiamenti nelle condizioni economiche dell'azienda (Radici Chimica, Roche, Akzo Coatings, Basf). Un approccio simile si riscontra nei casi in cui vengono apportate modifiche organizzative, come l'introduzione del lavoro agile (nei contratti Avio, Eni, Novartis) e di programmi per la salute dei dipendenti (Eni), o quando intervengono situazioni transitorie come i periodi di fermata (Versa-

lis). L'intento delle parti è di affrontare queste circostanze in maniera partecipata e condivisa.

Non mancano casi in cui si riscontra un rimando generico al valore rappresentato da un sistema di relazioni industriali finalizzato a cogliere e coniugare le esigenze aziendali e dei lavoratori, senza però delineare alcuna specifica procedura di informazione, consultazione o partecipazione (Alfasigma, Akzo Chemicals, Italmatch).

Nella maggior parte delle intese analizzate, le procedure di informazione e consultazione si svolgono in modalità sequenziale, per cui all'informazione della rappresentanza dei lavoratori fa seguito una valutazione comune delle tematiche. In pochi casi (Ursa, Oikos), l'azienda si impegna esclusivamente a condividere le informazioni (es. aspetti essenziali del bilancio aziendale, parametri del premio di partecipazione, formazione, inquadramento), senza prevedere una consultazione delle rappresentanze a riguardo.

La cadenza degli incontri è, in base alle circostanze e agli argomenti trattati, annuale, semestrale o trimestrale. Nei primi due casi, generalmente, le parti si incontrano per analizzare insieme la situazione economica dell'impresa e la sua evoluzione; nel terzo caso, invece, si tratta di incontri volti a monitorare particolari aspetti, spesso connessi ad esigenze concrete del singolo stabilimento.

### *Commissioni e organismi paritetici aziendali*

Là dove le parti abbiano già previsto uno strutturato sistema di relazioni industriali è frequente ritrovare un rimando specifico all'articolo 46 del CCNL Chimico-farmaceutico. Tale norma, come già ricordato, prevede l'istituzione di un Osservatorio aziendale nelle imprese con almeno 50 lavoratori, in attuazione del decreto legislativo n. 25/2007, al fine di creare una piattaforma non negoziale in cui rappresentanti dei lavoratori e azienda si confrontano sull'andamento economico e occupazionale dell'impresa, sulle decisioni suscettibili di comportare cambiamenti rilevanti all'organizzazione del lavoro, sulla realizzazione di iniziative per favorire la conciliazione dei tempi vita-lavoro e sull'implementazione di innovazioni tecnologiche e programmi di flessibilità organizzativa.

L'istituzione di tali Osservatori è prevista da alcuni contratti (Gilead, LyondellBasell, Procter & Gamble, Recordati) quale sede per

l'informazione e la consultazione su svariate tematiche, come l'analisi dei risultati aziendali a livello di corporate e business, le iniziative strategiche dell'azienda, l'andamento occupazionale, la composizione di genere e anagrafica delle risorse, i progetti volti a gestire l'invecchiamento delle risorse e a favorire la formazione del personale.

Generalmente, laddove è prevista l'istituzione dell'Osservatorio aziendale non si trovano altri organismi paritetici. Fa eccezione il contratto Menarini, che prevede più sedi di confronto paritetico con funzioni diversificate. In alcuni casi (Sasol Italy) l'Osservatorio aziendale è affiancato da un Comitato per lo scenario economico, anch'esso previsto dall'articolo 46 del CCNL e composto dai vertici aziendali, dai rappresentanti delle organizzazioni sindacali stipulanti il CCNL e dalle rappresentanze sindacali a livello aziendale, con il compito di verificare l'orientamento strategico, individuare nuovi modelli di partecipazione e nuove forme di welfare. In questi casi, può essere altresì introdotto un Osservatorio di sito quale organo non negoziale convocato con cadenza quadrimestrale alla presenza delle segreterie territoriali delle organizzazioni sindacali firmatarie, allo scopo di affrontare tematiche relative all'andamento del sito nonché per l'illustrazione, l'approfondimento e l'andamento degli obiettivi connessi al premio di partecipazione.

Infine, alcune Commissioni paritetiche istituite dalla contrattazione aziendale sono finalizzate al monitoraggio di sperimentazioni organizzative (Johnson & Johnson Medical) come, ad esempio, forme di banca delle ore solidale e di flessibilità oraria o *smart working*. In questi casi, le Commissioni hanno il ruolo di analizzare l'implementazione delle misure organizzative, segnalando eventualmente la necessità di modifiche o miglioramenti.

### *Coinvolgimento paritetico dei lavoratori all'organizzazione del lavoro*

Poco diffuse sono, invece, pratiche di coinvolgimento paritetico dei lavoratori, come descritte dal decreto interministeriale 25 marzo 2016 e successivamente dettagliate dall'Agenzia delle entrate nelle circolari n. 28/E/2016 e n. 5/E/2018. Esempi in questo senso si riscontrano negli accordi Bilcare Research, Hydrochem e Sasol Italy, dove si definiscono le modalità specifiche attraverso le quali affrontare, in maniera paritetica, le materie preventivamente individuate, spesso attinenti alla sicurezza e

all'organizzazione del lavoro. Di particolare interesse è l'accordo Bilcare Research, nel quale le parti si impegnano a delineare, all'interno di un «gruppo misto iniziale di progetto», un vero e proprio piano di innovazione per poi sottoporlo alla sottoscrizione della direzione aziendale e della RSU. L'obiettivo è quello di raggiungere una modalità di coinvolgimento paritetico dei lavoratori che non sia limitata ad azioni di consultazione e formazione ma che sia strutturale e consenta un effettivo intervento dei lavoratori, con posizione sostanzialmente paragonabile a quella dei responsabili aziendali. A questo fine, si prevede: la costituzione di gruppi di lavoro, composti da un numero uguale di lavoratori e responsabili aziendali; la verbalizzazione del contenuto degli incontri in appositi report da stilare secondo un formato appropriato; l'individuazione preventiva delle tematiche da gestire con il metodo partecipativo, afferenti al miglioramento degli standard di sicurezza, al superamento delle difficoltà tecniche e alle migliorie di processi organizzativi (in particolare, attraverso al sistema 5S nell'ambito della Lean Production), nonché, in prospettiva, agli sviluppi riconducibili all'*Industry 4.0*.

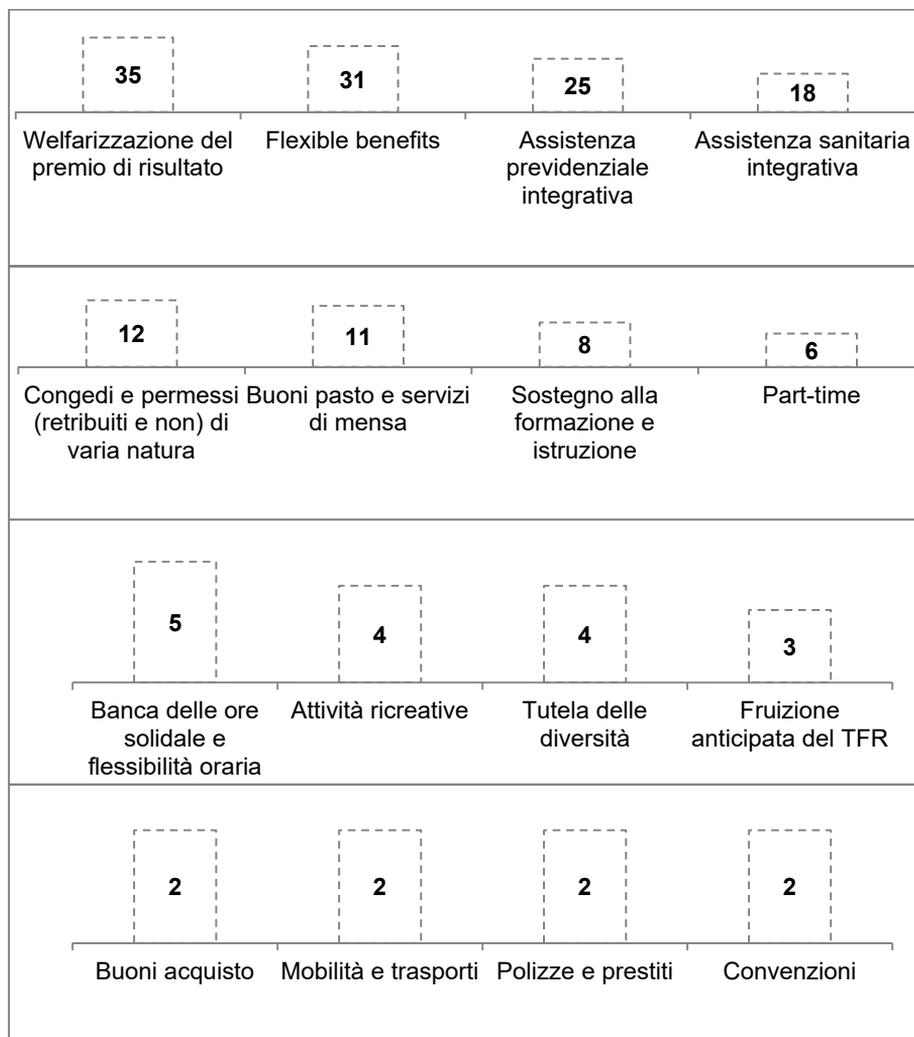
#### *Diritti e prerogative sindacali*

In questo ambito, non si registrano elementi di particolare novità. Negli accordi che istituiscono forme di *smart working*, le parti chiariscono che i lavoratori impiegati in questo regime organizzativo godono degli stessi diritti sindacali dei lavoratori che operano continuativamente all'interno dell'azienda (BMS). Inoltre, sono riscontrabili previsioni in materia di permessi sindacali, diritto di assemblea e diritto di affissione (IVM). In qualche caso, le parti si fanno carico della formazione per i componenti della RSU. Nell'accordo FIS, in particolare, la formazione si struttura in un incontro annuale su argomenti economici, tecnici e organizzativi proposti dall'azienda; un modulo di 8 ore dedicato all'approfondimento di materie attinenti alle relazioni industriali e al rapporto di lavoro, indicate dalla stessa RSU; corsi di cultura delle relazioni industriali, organizzati dalle parti stipulanti il CCNL di settore (BASF).

### 3.2. Welfare, conciliazione e pari opportunità

La materia del welfare aziendale è altamente sviluppata nella contrattazione aziendale del settore chimico-farmaceutico. Ad incidere su questo sviluppo è sicuramente l'attenzione data al tema dallo stesso CCNL, che colloca il welfare aziendale nel più vasto ambito della responsabilità sociale d'impresa e ne enfatizza il contributo al soddisfacimento delle esigenze dei lavoratori e dei loro familiari, alla crescita e al successo dell'impresa, nonché alla migliore integrazione tra l'attività dell'impresa e le comunità e istituzioni locali.

Con riferimento alle misure specificatamente adottate dalla contrattazione aziendale, l'erogazione di *flexible benefits* e l'opportunità di conversione in welfare del premio di partecipazione registrano l'incidenza maggiore, subito seguite da previsioni relative alla previdenza e sanità integrativa, e a forme di flessibilità e conciliazione vita-lavoro (che, comprendenti la concessione di permessi e congedi, l'opportunità di passaggio al part-time e misure di flessibilità oraria, sono inserite nel 23% degli accordi analizzati).

**Grafico 2** – Incidenza di servizi e misure di welfare rispetto alla totalità degli accordi analizzati (%)

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

### 3.2.1. Benessere della persona e misure di sostegno al reddito

#### *Assistenza sanitaria e previdenza complementare*

All'interno del settore, è molto frequente trovare forme di assistenza sanitaria e previdenza complementare soprattutto grazie alla presenza e operatività dei fondi contrattuali bilaterali, Faschim e Fonchim.

In merito alla previdenza complementare, diversi accordi aziendali fanno riferimento a un aumento dei contributi, a carico dell'azienda, al fondo Fonchim, rispetto a quanto previsto dal CCNL (Balchem, Mapei). Di rilievo è il caso della FIS che, oltre ad aver introdotto un aumento della quota aziendale al 2,8%, prevede la possibilità di ulteriori incrementi in relazione all'andamento del MOL (margine operativo lordo) per addetto. Nella maggior parte dei casi, gli accordi indicano il versamento al fondo come una delle destinazioni del credito welfare, sia che esso sia direttamente erogato dall'azienda o che sia il risultato della conversione volontaria del premio di partecipazione (Olon, Haupt Pharma, Key Safety System, Bilcare Research, Ecolab, Novartis). In molte intese, tra l'altro, il fondo Fonchim è indicato come il destinatario degli eventuali residui delle quote di welfare al termine dell'anno di assegnazione (Novartis, Gilead, Roche, Rivoira, Procter & Gamble, Alcantara). In qualche accordo, sono introdotte misure di informazione e sensibilizzazione tra i dipendenti sui vantaggi del fondo (Oikos, Sasol Italy).

Con riferimento all'assistenza sanitaria integrativa, nella maggior parte degli accordi, l'azienda si impegna a versare un contributo aggiuntivo a favore del lavoratore e della sua famiglia (Alfasigma, PPG Industries, IVM Chemicals, Menarini, Vinavil, Sanofi). Analogamente al Fonchim, anche il fondo Faschim è indicato come possibile destinazione del credito welfare, anche nei casi in cui questo risulti dalla conversione del premio di partecipazione (Novartis, Prochimica, Ravenna Servizi).

In alcuni accordi si riscontrano ulteriori misure a sostegno della salute dei lavoratori, come la messa a disposizione di esami, check-up medici e visite sanitarie specifiche, anche attraverso convenzioni con enti terzi (Huvepharma, Procter & Gamble, Bayer, LyodellBasell, Roche, Grunenthal, Delpharm), o il rimborso per le spese odontoiatriche (Italmatch Chemicals). Di particolare interesse è l'iniziativa *Informa@AbbVie* che, frutto di una collaborazione tra AbbVie e un'equipe medica specializzata,

ha portato all'attivazione del progetto *Prevenzione Salute Sport*. Nell'ambito di questo percorso, non solo i lavoratori di AbbVie vengono sottoposti a uno screening per l'approfondimento dei parametri ematici e a una visita medica generale, ma possono altresì scegliere un programma di prevenzione personalizzato per età, sesso e livello di attività fisica.

#### *Sostegno alla formazione e istruzione per lavoratori e figli*

Tra le iniziative a sostegno della formazione e istruzione per i lavoratori si rilevano il rimborso delle tasse scolastiche (Sanofi) e i contributi per l'acquisto di libri di testo o per l'iscrizione a specifici corsi (Fater, Procter & Gamble). Diversi accordi disciplinano, inoltre, l'assegnazione di premi e borse di studio per i figli dei dipendenti (BASF, Euticals, Italmatch, Sanofi), anche sotto forma di contributo per le spese scolastiche, incluse le rette degli asili nido, delle scuole dell'infanzia e i servizi di baby-sitting (BMS, Roche, Adare Pharmaceuticals).

#### *Mobilità e trasporti*

Negli accordi analizzati, comincia ad emergere il tema della mobilità, che si traduce nell'offerta da parte del datore di lavoro, non solo delle tradizionali autovetture aziendali (Sanofi, Alfasigma) ma anche di servizi di trasporto collettivo dalle principali stazioni ferroviarie o metropolitane al luogo di lavoro (Alfasigma, Delpharma) o di contributi per l'acquisto di abbonamenti ai trasporti pubblici locali (Sanofi), anche in ottica di ridurre l'impatto ambientale dei percorsi casa-lavoro. Non mancano, infatti, accordi (Procter & Gamble, LyondellBasell) che, in conformità con il decreto interministeriale 27 marzo 1998, introducono la figura del c.d. *mobility manager*, cioè di un responsabile della mobilità del personale con il compito di ottimizzare gli spostamenti sistematici dei dipendenti per ridurre l'uso dell'auto privata e incentivare soluzioni di trasporto alternativo a ridotto impatto ambientale. Nell'accordo LyondellBasell, il *mobility manager* avrà anche il compito di migliorare la mobilità interna al luogo di lavoro, organizzando un incontro annuale per discutere dell'efficacia del trasporto collettivo all'interno del sito, della possibile riduzione del numero di auto autorizzate ad entrare e circolare nel polo chimico e dell'incentivazione dell'impiego di biciclette.

### *Flexible benefits*

L'erogazione di *flexible benefits*, cioè di un budget di spesa liberamente destinabile dal lavoratore a un'ampia gamma di beni e servizi, ricorre in numerosi accordi aziendali. Generalmente, la gestione dei *flexible benefits* avviene attraverso piattaforme on-line, messe a disposizione dall'azienda attraverso provider esterni (Wyeth Lederle), o per mezzo di titoli di legittimazione o voucher. In alcuni casi si stabilisce che il dipendente beneficiario debba essere assunto a tempo indeterminato o a tempo determinato ma con una certa anzianità di servizio (Rivoira, Recordati); in altri casi ancora, l'ammontare del credito di spesa è variabile in base al livello di inquadramento del dipendente (Menarini). Talvolta, l'intero credito welfare o una parte di questo è subordinato al raggiungimento di un determinato risultato economico dell'azienda (Roche, Acs Dopfar).

A seguito dell'abolizione del premio presenza ad opera del CCNL, numerosi accordi prevedono di destinarne le relative risorse, quando non ricomprese all'interno del premio di partecipazione, al potenziamento del welfare aziendale e in particolare, della quota di *flexible benefits* (Vinavil, Mapei, Akzo Nobel Chemicals, Balchem). In diversi casi, è possibile accedere ai *flexible benefits*, non solo grazie a una erogazione diretta da parte aziendale (Alfasigma, Akzo Nobel Chemicals, BMS, Bracco, AbbVie), ma anche attraverso la conversione, su scelta individuale, di tutto o parte del premio di partecipazione in welfare (Alcantara, Avio, CSI, Gilead, Isagro). Generalmente, tale opzione è incentivata attraverso un incremento aziendale della quota di premio convertita (Dipharma, Carl Zeiss, Pfizer Italia, Procter & Gamble).

### *Buoni acquisto e convenzioni*

Rientrando in larga parte tra le possibili destinazioni dei crediti welfare, i voucher spesa sono generalmente introdotti dalla contrattazione aziendale nella forma di buoni carburante (FIS) o buoni acquisto spendibili presso supermercati o piattaforme di e-commerce (Marbo Italia, Novartis).

Tra le aziende con il maggior numero di convenzioni attive o in programmazione, spicca invece Procter & Gamble, che valuta di garantire ai propri dipendenti condizioni di miglior favore per l'apertura di conti cor-

rente con alcune strutture bancarie; conferma la convenzione con una compagnia di assicurazione per le polizze RC auto/incendio e furto, vita e integrativa; e si adopera per offrire una percentuale di sconto ai propri dipendenti che intendano iscriversi a corsi promossi da strutture sportive del territorio.

### *Buoni pasto e servizi di mensa*

In diversi accordi si trovano riferimenti ai buoni pasto (Acs Dopfar, Riva & Mariani). Il valore del buono pasto varia da 6 a 7,5 euro ed è maturabile con una prestazione lavorativa giornaliera di almeno 4 ore. Per quanto riguarda il servizio mensa, questo è garantito dall'azienda, generalmente anche grazie a un contributo economico da parte dei lavoratori (Balchem, Sanofi). Alcune problematiche emergono nel caso dei lavoratori turnisti al di fuori dell'orario di attività del servizio mensa. A questi lavoratori, ad esempio, l'accordo Balchem concede la possibilità di utilizzare un distributore automatico di pasti. In base all'accordo LyondellBasell, invece, spetta alla c.d. Commissione mensa il compito di mappare i gestori che possono effettuare la somministrazione dei pasti per il 1° e il 2° turno, individuare soluzioni organizzative che permettano la consegna dei pasti nei punti di ristoro già esistenti e trovare soluzioni di gestione per il personale turnista impiegato in specifici periodi (ad esempio, durante le fermate programmate). In questo contesto, laddove la Commissione mensa non riuscisse ad individuare soluzioni idonee, viene confermata per i lavoratori la possibilità di scegliere tra il buono pasto e il servizio mensa per il 1° e il 2° turno. In Adare Pharmaceuticals, viene erogata un'indennità sostitutiva nei casi di prestazione lavorativa svolta in giornate od orari in cui non è disponibile il servizio mensa.

### *Polizze e prestiti*

Pur registrando una limitata incidenza nella contrattazione aziendale del settore, prestiti possono essere concessi ai lavoratori, soprattutto in caso di comprovate necessità che influiscano sul bilancio familiare (Fater, Procter & Gamble, Sanofi) nonché per l'acquisto della prima casa (FIS). L'accordo Procter & Gamble prevede inoltre un prestito speciale, che dovrà essere successivamente rimborsato dal lavoratore, per agevolare

l'acquisto di prodotti informatici e/o testi scolastici, nonché di autovetture in comune tra i dipendenti, nell'ottica di incentivare il *car pooling*. In Sanofi, invece, oltre a varie polizze infortuni, è stipulata un'assicurazione che copre tutti gli eventi che portino al decesso o all'invalidità permanente e totale del lavoratore. Infine, in AbbVie è prevista la copertura di una polizza sanitaria in sostituzione dell'iscrizione dei lavoratori al fondo Fashchim.

### *Fruizione anticipata del TFR*

La fruizione anticipata del trattamento di fine rapporto (TFR) è regolata in un numero limitato di accordi, nei quali si prevede comunque una disciplina migliorativa rispetto alla normativa di riferimento. Alcune intese ampliano le ipotesi per la richiesta dell'anticipazione, includendo, ad esempio, il pagamento del condono edilizio per la prima casa, eventuali spese di ristrutturazione dell'abitazione, spese per la costruzione della prima casa e per l'estinzione parziale o totale di mutui ipotecari, per i lavoratori a regime di salario al 50% o in aspettativa e per l'acquisto di automobili catalizzate e/o per l'adattamento alle norme UE (Procter & Gamble). In altri casi l'anzianità di servizio necessaria per la richiesta di anticipazione (8 anni secondo la legge) viene abbassata, mentre il numero di richieste inoltrabili aumentato. Nell'accordo Adare Pharmaceuticals, ad esempio, l'anzianità minima è fissata a soli 5 anni, prevedendo tra l'altro che si possa inoltrare un'ulteriore richiesta dopo 20 anni di servizio, pur rimanendo invariato il limite del 70% di TFR anticipabile. Inoltre, al momento della presentazione della prima richiesta, si prevede che l'azienda possa soddisfare le domande ricevute entro il limite del 6% dei lavoratori occupati per unità produttiva, e non del 4% come previsto dall'articolo 2120 c.c.

### *Varie*

Un'ulteriore misura di rilievo è rappresentata, nell'accordo FIS, dall'istituzione di un fondo bilaterale per l'accantonamento di risorse destinate al sostegno reddituale dei lavoratori in difficoltà economiche, sia individuali che collettive. Tale fondo, previsto dallo stesso CCNL, è alimentato attraverso una quota del premio di risultato dei lavoratori, calco-

lata in relazione all'andamento del MOL per addetto, e da un contributo, di uguale ammontare, da parte dell'azienda.

Di interesse è anche la volontà di Procter & Gamble di valutare il possibile finanziamento di iniziative di dipendenti che abbiano un impatto positivo sul morale dell'organizzazione e sul posizionamento esterno dell'azienda verso la comunità che la ospita.

### 3.2.2. Conciliazione vita-lavoro

*Congedi e permessi (retribuiti e non) di varia natura concessi con finalità generiche*

In materia di conciliazione vita-lavoro vengono spesso previsti congedi e permessi (di solito retribuiti), con una disciplina migliorativa delle disposizioni di legge e del CCNL.

La forma di permesso più comune è erogata ai lavoratori per sottoporsi a visite mediche specialistiche (IVM, Rivoira), per l'accompagnamento dei parenti di primo grado alle stesse (Bracco, Bayer) o in caso di malattie e ricoveri ospedalieri (Huvepharma, FIS). In molti casi, si trovano indicazioni più specifiche riguardo a permessi per l'assistenza di parenti non autosufficienti, se non coperti dalla legge n. 104/1992 (Sanofi). Ulteriori permessi, rispetto a quelli previsti dal CCNL, sono poi garantiti ai lavoratori studenti per motivi di studio, tra cui la partecipazione a lezioni o esami (Delpharm, SBM Life Sciences). In alcuni casi la fruizione di questi permessi è condizionata dal superamento dell'anno scolastico o di un determinato numero di esami (Adare Pharmaceuticals). Permessi sono, infine, concessi in caso di lutto di parenti di primo e secondo grado e, in conformità alle disposizioni del CCNL, per donazioni di sangue o midollo osseo (Sanofi). Interessante in Adare Pharmaceuticals, è il riconoscimento di un permesso retribuito della durata massima di 8 ore a quei dipendenti che, a causa di eventi atmosferici straordinari, non riescano a raggiungere l'azienda.

Come misure di sostegno alla genitorialità, in molti accordi si concedono più giorni di congedo di paternità di quanti ne preveda la legge (Akzo Nobel, AbbVie). Di particolare interesse, risultano quelle disposizioni che mirano ad adattare il congedo parentale alle esigenze del perso-

nale: in alcuni casi la fruizione può infatti avvenire in frazioni di un'ora (Sifi); in altri l'azienda, a richiesta del lavoratore che abbia usufruito dell'astensione facoltativa, si impegna a riconoscere lo stesso trattamento economico anche per i successivi 6 mesi (BASF). Meno frequenti, invece, sono gli accordi che prevedono percorsi di reinserimento a seguito di periodi di congedo (Adare Pharmaceuticals, Gilead Sciences). In Gilead Sciences, ad esempio, vengono organizzati corsi interni di aggiornamento, al termine del periodo di fruizione del congedo parentale, in relazione a procedure e sistemi informativi e, su richiesta dei dipendenti stessi, viene dato l'accesso al servizio interno *Coaching@work* con coach professionisti. Inoltre, permessi retribuiti vengono garantiti ai lavoratori per l'assistenza ai figli malati fino ai 6 anni di età (Adare Pharmaceuticals), talvolta estendibili fino ai 12 anni (Sanofi) e in un caso, con sperimentazione fino ai 18 anni (FIS).

Infine, in molti accordi sono inseriti congedi matrimoniali (Sanofi). Meno frequenti sono, invece, forme di aspettativa (retribuita e non) per patologie degenerative e invalidanti del lavoratore o dei famigliari (Oikos, Protec).

#### *Banca delle ore solidale e fasce di flessibilità oraria*

In base a quanto stabilito dall'articolo 24 del decreto legislativo n. 151/2015 e all'articolo 60 del CCNL, in alcuni accordi è prevista l'istituzione di una c.d. banca delle ore solidale o etica, che consiste in una forma di mutuo aiuto tra i dipendenti, i quali possono cedere volontariamente ore di ROL, permessi, ore accumulate nel conto ore e ferie non usufruite, a quei lavoratori che si trovano in una situazione di difficoltà. Di norma, la contrattazione aziendale fissa una quota minima di ore cedibili, contestualmente a una quota massima di ore ricevibili da un lavoratore (Mapei). In alcuni casi l'azienda si impegna ad integrare la banca delle ore solidale, generalmente entro un limite massimo stabilito in rapporto al totale di ore versate dai dipendenti (Merck Serono, Oikos). Alcuni accordi, in linea con quanto previsto dalla legge, permettono di servirsi di questa misura per assistere figli minori che necessitano di cure costanti. In particolare, l'accordo Mapei identifica come beneficiari della banca ore etica, i lavoratori che debbano accudire figli minori durante periodi di ricovero ospedaliero non inferiori a 3 settimane o che si trovino

in un grave stato di salute o in condizioni di particolare bisogno, derivanti da gravissimi motivi familiari (Mapei). In altri accordi, invece, tale misura è volta altresì a sostenere i lavoratori, affetti da malattie gravi, che abbiano già usufruito di tutte le ferie e delle ore di ROL (Johnson & Johnson) oppure a permettere ai dipendenti di assistere i loro parenti entro il primo grado e i conviventi che necessitino di cure costanti (Merck Serono). In alcuni casi le ore cedute vengono gestite attraverso una piattaforma online (Mapei); in molte intese viene costituita una Commissione paritetica deputata al vaglio delle richieste e a garantire la privacy dei lavoratori cedenti e beneficiari (Johnson & Johnson, Mapei, Merck Serono).

Tra le misure introdotte con finalità di conciliazione vita-lavoro, è disciplinato, in alcuni accordi, l'istituto del lavoro agile, sebbene orientato anche al perseguimento di risultati di performance aziendale, responsabilizzazione dei lavoratori e riduzione dell'impatto ambientale. L'accordo Alfasigma, ad esempio, fermo restando quanto previsto dalla legge di bilancio 2019, che ha garantito priorità di accesso al lavoro agile alle lavoratrici madri nei 3 anni successivi alla conclusione del periodo di congedo e ai lavoratori con figli in condizioni di disabilità, garantisce la precedenza, in caso di pluralità di richieste di passaggio allo *smart working*, ai dipendenti che abbiano necessità di accudire figli fino a 4 anni, ai genitori single con figli minori e ai lavoratori con difficoltà motorie o che si trovino in situazioni particolarmente delicate e straordinarie. L'accordo Sanofi, invece, garantisce priorità di accesso all'istituto della c.d. flessibilità logistica (relativo alla possibilità di lavorare da casa o da altro luogo idoneo una volta a settimana), oltre che ad alcune categorie di lavoratori genitori e ai dipendenti con difficoltà motoria, anche a coloro che devono compiere un percorso casa-lavoro di durata superiore a un'ora. In altri accordi, invece, si individuano come unici destinatari dello *smart working* alcune categorie di lavoratori, come i neogenitori (compresi i genitori adottivi o affidatari) di figli fino a 3 anni, i lavoratori con figli in condizioni di disabilità, i lavoratori affetti da patologie riconosciute ai sensi della legge n. 68/1999 e, in ultimo, i lavoratori in servizio in specifiche aree aziendali (Eni).

Infine, in alcune intese sono esentati dall'obbligatorietà di svolgere la propria prestazione in regime di orario a turni, i lavoratori che abbiano a proprio carico un familiare disabile e i genitori di figli di età non supe-

riore ai 14 anni (Adare Pharmaceuticals).

### *Part-time*

Nell'ambito delle disposizioni riguardanti la conciliazione vita-lavoro, è possibile trovare, in alcuni accordi, l'opportunità di convertire il rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale. Questa misura è riconosciuta solo in determinate situazioni di necessità come nel caso in cui si debbano assistere famigliari affetti da malattia oppure i figli fino ai 12 anni di età, nonché nelle ipotesi in cui sia lo stesso lavoratore a soffrire di gravi problemi di salute. Di particolare interesse risulta l'accordo FIS, che riconosce la possibilità di conversione del rapporto di lavoro, anche al fine di agevolare la partecipazione dei lavoratori ad attività di istruzione e formazione. Molti anche i casi di accordi aziendali che concedono il tempo parziale alle lavoratrici madri nei primi mesi di vita del bambino. In particolare, in Adare Pharmaceuticals, il tempo parziale con regime orario di 20 ore settimanali è garantito alle lavoratrici madri fino al 20° mese di vita del bambino con possibile proroga fino al compimento dei 3 anni; alle stesse lavoratrici è in qualche caso permesso di concentrare l'orario di lavoro su un solo turno o nelle ore centrali della giornata. Normalmente, l'unico limite posto alla concessione di questa misura è costituito dalle esigenze organizzative aziendali. Non a caso, per soddisfare la richiesta del dipendente, può essere necessario predisporre il trasferimento temporaneo presso altro reparto o azienda consociata, fissare un limite minimo di ore lavorative al giorno e garantire la reversibilità della misura (Procter & Gamble, Fater).

### **3.2.3. Pari opportunità e tutela delle diversità al lavoro**

#### *Gestione della disabilità e tutela delle persone affette da malattie croniche*

Pur non essendo molto diffusi, i temi della gestione della disabilità e della tutela delle persone affette da malattie croniche occupano un ruolo centrale in alcuni contratti. A titolo esemplificativo, l'accordo Protec prevede la possibilità per il lavoratore soggetto ad una malattia invalidante all'80%, una volta esauriti il periodo di comporta e le ferie maturate, di

richiedere un'aspettativa di 12 mesi con una retribuzione del 50% nel primo semestre e del 30% nel secondo. In altri contratti è concessa la possibilità di passare al part-time per il lavoratore con gravi problemi di salute (FIS) o la priorità di accesso allo *smart working* ai lavoratori con difficoltà motorie (Alfasigma) o affetti da patologie riconosciute ai sensi della legge n. 68/1999 (Eni). Di particolare interesse sono i casi nei quali si considerano, tra i motivi di utilizzo della banca ore solidale, la malattia invalidante del lavoratore che abbia esaurito il periodo di comporto (Johnson & Johnson) e la necessità di assistere familiari affetti da patologie che richiedono un'assistenza domiciliare costante (Mapei). Per i c.d. *caregivers*, alcune intese prevedono altresì la possibilità di fruizione di un periodo di aspettativa non retribuita di massimo un anno (Oikos), la precedenza nelle richieste di passaggio allo *smart working* (Eni) e l'esenzione dallo svolgimento della prestazione lavorativa in regime di orario a turni (Adare Pharmaceuticals).

Particolare sensibilità alla gestione e valorizzazione del personale affetto da disabilità è riscontrabile negli accordi Merck Serono e Johnson & Johnson, dove sono stati costituiti Osservatori bilaterali sul tema ed è stata introdotta la figura del c.d. *disability manager*. Come chiarito nell'intesa Johnson & Johnson, il *disability manager* ha il compito di rispondere a tutte le esigenze del lavoratore disabile (accesso al lavoro, svolgimento della prestazione, adeguamento delle postazioni di lavoro e degli strumenti di lavoro, costruzione di opportunità di valorizzazione professionale), mentre l'Osservatorio aziendale per l'inclusione lavorativa si occupa, sulla base delle indicazioni ricevute dal *disability manager*, di risolvere particolari problematiche all'interno dell'azienda, coinvolgendo le figure adatte alla salute e alla prevenzione di infortuni e promuovendo una rete di servizi sul territorio volta a favorire l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità. Proprio con l'obiettivo di realizzare un sistema a rete per la diffusione sul territorio di Roma di progetti di inclusione lavorativa e iniziative virtuose, Merck Serono ha sottoscritto nel 2019 un accordo di partenariato territoriale con le organizzazioni sindacali, AISM (Associazione italiana sclerosi multipla) e la Fondazione ASPHI Onlus. Infine, di rilievo è la disposizione *ex* articolo 8, decreto-legge n. 138/2011, inserita nell'accordo Johnson & Johnson, secondo la quale, nei casi di assunzione di lavoratori rientranti nelle prerogative della legge n. 68/1999, possono essere stipulati contratti di lavoro a tempo determi-

nato di durata massima di 40 mesi, rinnovabili e/o prorogabili liberamente entro tale limite, senza l'applicazione della causale. Tali inserimenti saranno accompagnati da adeguati percorsi formativi.

### *Tutela di genere*

Pur riscontrando una frequenza limitata nell'insieme di accordi analizzati, la tutela di genere è solitamente realizzata attraverso l'attuazione di progetti finalizzati a valorizzare la professionalità femminile e a rimuovere gli elementi che ostacolano la carriera soprattutto delle lavoratrici madri (Protec). In particolare, si possono prevedere percorsi formativi, propedeutici allo sviluppo professionale delle lavoratrici, interventi di tipo ergonomico (Huvepharma), nonché programmi di flessibilità oraria e riorganizzazione dei tempi lavorativi in favore delle lavoratrici (BASF, Protec). A queste misure, si aggiungono naturalmente tutti gli interventi a sostegno della conciliazione vita-lavoro soprattutto per le lavoratrici madri e *caregivers*, enunciati nel § 3.2.2. In altri casi è semplicemente richiamato il rispetto di accordi territoriali sulle molestie e sulle violenze nei luoghi di lavoro o codici di condotta aziendali (Celanese).

### *Diverse generazioni al lavoro*

Sono diffuse le intese che, in linea con quanto demandato alla contrattazione aziendale da parte del CCNL (articolo 47), mirano a valorizzare la compresenza di diverse generazioni nei luoghi di lavoro. Alcuni accordi fanno altresì esplicito riferimento al c.d. *Progetto Ponte*, disciplinato dal CCNL e fondato sulla disponibilità delle aziende ad investire in nuove assunzioni di personale giovane, a fronte della disponibilità dei lavoratori anziani di trasformare il loro rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale (Oikos). Con l'obiettivo di favorire un "ponte" tra le diverse generazioni, aumentare l'occupazione giovanile e rendere sostenibile il lavoro delle persone più anziane, alcune intese istituiscono altresì appositi gruppi di lavoro (Celanese) o delegano specifiche funzioni ad Osservatori paritetici (FIS, LyondellBasell). In FIS, ad esempio, è stato affidato all'Osservatorio aziendale di sito il compito di studiare forme organizzative, come il riposizionamento mansionale, per accompagnare i lavoratori anziani verso l'uscita per pensionamento, nonché di proporre

modalità per il trasferimento generazionale di esperienze e conoscenze, attraverso il coinvolgimento dei lavoratori più anziani in attività di affiancamento, addestramento e formazione. In Protec, invece, l'attenzione è posta soprattutto ai lavoratori soggetti ad attività usuranti, per i quali si prevede l'assistenza dell'azienda nella predisposizione della documentazione e delle pratiche da presentare agli uffici competenti per l'accesso alla pensione.

Suscita particolare interesse l'accordo LyodellBasell, che non solo riconosce l'importanza di affrontare la problematica dell'invecchiamento della popolazione lavorativa ma prevede altresì l'individuazione di percorsi e strumenti utili per rendere sostenibile la vita lavorativa dei lavoratori più anziani. Tra le misure annunciate, anche la mobilità interna del personale eventualmente inidoneo allo svolgimento delle attuali mansioni ma idoneo a coprire possibili posti vacanti. Per favorire il ricambio generazionale, è invece attiva l'*Operators Academy*, volta a formare un bacino di risorse abilitate a svolgere un'ampia gamma di attività all'interno dello stabilimento produttivo, e sono avviati percorsi di alternanza scuola-lavoro con gli studenti di due istituti tecnici del territorio.

### 3.3. Salute, sicurezza e ambiente

#### *Impegni generici*

All'interno degli accordi analizzati, è frequente trovare clausole con le quali le parti confermano la centralità dei temi connessi alla salute, sicurezza e ambiente, generalmente richiamando il rispetto delle norme di legge (Fater) e del CCNL (Balchem), anche in ottica migliorativa rispetto alla disciplina vigente (Bracco). In altri casi sono richiamati i regolamenti e i codici aziendali in materia (IVAS, Adare Pharmaceuticals) e la applicazione di specifiche procedure (Sasol Italy) e si afferma l'importanza di perseguire gli obiettivi in questo ambito attraverso uno spirito partecipativo tra i principali soggetti coinvolti (IVAS, Bracco): *in primis*, i RLSSA, il RSPP, il medico competente e i responsabili e i preposti all'attuazione delle misure di sicurezza (Ursa). Tra gli obiettivi più ricorrenti vi sono il miglioramento continuo dei livelli di salute, sicurezza e tutela ambientale, attraverso una migliore gestione dei fattori di rischio (Protec) e

l'eliminazione degli infortuni (Olon, Portovesme).

### *Salubrità degli ambienti di lavoro*

Per quanto riguarda le misure adottate per garantire la salubrità degli ambienti, è frequente il rimando alla dotazione di dispositivi di protezione individuale (DPI), a partire dalle scarpe antinfortunistiche (Oikos). Nei contesti più all'avanguardia (Eni), oltre all'introduzione di nuovi indicatori di sicurezza, quali il *Severity Incident Rate* (che calcola la frequenza degli infortuni rispetto al numero di ore lavorate, tenendo conto del livello di gravità), vengono adottate tecnologie digitali per la rilevazione delle condizioni di pericolo, per la gestione delle emergenze e per il miglioramento delle performance dei DPI. È il caso dell'iniziativa *Smart Safety* di Eni e in particolare, della piattaforma *Smart Operator*, sperimentata nel sito di Brindisi, che attraverso una serie di apparati digitali (es. permessi elettronici, smart badge e smart DPI connessi con una sala di controllo e applicazioni che assistono i lavoratori nelle attività operative) e nel rispetto della privacy del lavoratore, permette di monitorare l'utilizzo dei DPI, controllare gli accessi alle aree a rischio e gestire le emergenze in tempi rapidi.

### *Formazione sulla salute e sicurezza*

Tra le principali iniziative volte a massimizzare i livelli di salute e sicurezza, si registrano i programmi di formazione per i lavoratori. Accanto a riferimenti generici all'attivazione di percorsi formativi (Menarini), le intese aziendali possono dettagliare specifici programmi, ad esempio, attraverso la metodica *Tap Root*, che segue tutte le fasi dell'apprendimento fino all'implementazione delle azioni correttive, l'iniziativa *Eni in Safety* per il consolidamento della leadership sulla sicurezza (Eni), nonché azioni di *safety driving* e campagne sull'utilizzo corretto dei cellulari, per sensibilizzare sull'importanza della sicurezza dentro e fuori i locali aziendali (AbbVie). Inoltre, sempre Eni organizza il *Safety and Environment Day* per la circolazione e premiazione delle buone pratiche aziendali e i *Safety Road Shows*, durante i quali il management centrale discute di sicurezza sul lavoro con i dipendenti e le società trattatiste. Nuove modalità di formazione vengono sviluppate in Celanese, il cui accordo fa riferimento alla

c.d. formazione in pillole e all'impiego di "tool box".

Formazione specifica è generalmente rivolta ai lavoratori in *smart working* (AbbVie, BMS, Johnson & Johnson, Duracell) con percorsi orientati all'uso corretto delle apparecchiature tecnologiche in dotazione, alla corretta postazione di lavoro e ai rischi relativi a questa particolare modalità di lavoro.

#### *Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza e altre professionalità in materia*

In linea con l'articolo 65 del CCNL Chimico-farmaceutico, i principali soggetti per la gestione della sicurezza e salute e per la tutela dell'ambiente nei luoghi di lavoro sono: il RLSSA, che subentra al RLS per la gestione integrata di questi temi; i lavoratori e i loro rappresentanti; il datore di lavoro e i suoi delegati; il RSPP e il medico competente.

Sono diverse le intese che, coerentemente con il CCNL, sollecitano la collaborazione tra tutti i soggetti menzionati per il perseguimento degli obiettivi di salute, sicurezza e ambiente. A titolo esemplificativo, è possibile prevedere verifiche congiunte dei potenziali incidenti nonché dei programmi annuali di formazione per i lavoratori, da parte di RLSSA, RSPP e medico aziendale (Oikos). Inoltre, i soggetti deputati alla gestione della salute e sicurezza possono essere coinvolti in incontri periodici per l'esame dell'andamento degli infortuni, l'analisi degli incidenti e quasi-incidenti e delle evenienze impreviste o di particolare rilievo e l'implementazione congiunta di interventi formativi e di sensibilizzazione (FIS).

Tra le prerogative concesse ai soli RLSSA, si elencano: l'accesso a internet per consultare la specifica documentazione in materia (Delpharm); il diritto di effettuare sopralluoghi per presa visione di situazioni operative ricorrenti oppure a seguito di eventi specifici (FIS) e di ricevere formazione adeguata (Delpharm, Roche, Protec), erogata congiuntamente, sulla base del CCNL, dall'associazione datoriale e dalle organizzazioni sindacali di settore; il coinvolgimento nei *safety tours*, durante i quali il management verifica il rispetto degli standard di sicurezza (LyondellBasell); la partecipazione, talvolta insieme a RSPP e datore di lavoro, alle assemblee sindacali dedicate ai temi della sicurezza, salute e ambiente; e i diritti di informazione e consultazione (FIS, Protec). Inoltre, nel caso di gruppi industriali, è possibile istituire specifiche iniziative per il confronto e lo

scambio di pratiche tra i RLSSA di varie unità produttive (Menarini), mentre nel caso di opere e servizi dati in appalto, si favorisce la partecipazione congiunta del RLSSA aziendale e dei RLS delle ditte terze alle riunioni sulla sicurezza e durante ispezioni e rilievi specifici (Celanese).

Tra le ulteriori professionalità coinvolte nella gestione della salute e sicurezza sul lavoro, non espressamente previste dal CCNL, meritano una menzione il *Safety Competence Center* di Eni, ossia di un pool interno di esperti per il coordinamento e la supervisione della sicurezza in tutte le attività e siti industriali, lo *Steering Team* di Celanese, composto dalla funzione aziendale e dai RLSSA, per il supporto alla gestione della sicurezza, e le Squadre antincendio e di primo soccorso di Adare Pharmaceuticals, individuate dal datore di lavoro tra i dipendenti che abbiano l' idoneità fisica necessaria e dotate di un compenso annuale e specifiche prerogative. Infine, spiccano in qualche caso le Direzioni aziendali *Health, Safety and Environment* (HSE) e i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza a livello di sito, come previsto dal decreto legislativo n. 81/2008 ad esempio, nei casi di impianti e cantieri dove operano diverse aziende (Eni).

#### *Polizze infortuni e altre misure*

Seppur con una frequenza limitata, sono riscontrabili intese con cui si riconoscono ai dipendenti polizze assicurative contro il rischio di infortuni professionali ed extra professionali e polizze vita (Huvepharma, Akzo Nobel Chemicals). Nel caso di Sanofi, vengono altresì previste una polizza che copre gli eventi (anche originati da cause naturali) che determinano il decesso o l'invalidità permanente e totale dei lavoratori e, per i dipendenti forniti di auto aziendale, una polizza assicurativa che copre i danni subiti dal conducente (Sanofi). Alcuni accordi prevedono, inoltre, che in caso di infortunio o malore sul lavoro che richieda assistenza sanitaria del lavoratore presso strutture di pubblico soccorso, l'azienda si faccia carico delle eventuali spese di trasporto entro uno specifico massimale (Roche, Delpharm).

#### *Sostenibilità ambientale*

Sono diversi gli accordi che indicano tra le priorità dell'azienda quella della tutela ambientale, ma solo in qualche caso, l'interesse verso la tema-

tica si traduce in specifici programmi aziendali, oggetto di contrattazione. Esemplificativa è la politica *Circular for 0* di Novo Nordisk, tesa a minimizzare l'impatto delle attività produttive e commerciali attraverso iniziative definite congiuntamente dalle parti, coerentemente con quanto previsto dal CCNL e compatibilmente con le disponibilità economiche. Tra queste, si annoverano l'adozione dello *smart working* e di moderne tecnologie a più basso impatto energetico (Novo Nordisk), l'incentivazione alla mobilità sostenibile sia interna che nei percorsi casa-lavoro dei dipendenti (Bayer, LyondellBasell), l'introduzione di obiettivi di riduzione dei consumi energetici in relazione al premio di partecipazione (Roche), l'ottimizzazione dei processi di gestione dei rifiuti e l'avvio di percorsi di de-carbonizzazione (Eni).

In conclusione, si rammenta che dal 1962 le parti sociali nazionali del settore, e in particolare Federchimica che lo ha attivato, promuovono il programma *Responsible Care*, iniziativa mondiale dell'industria chimica per lo sviluppo sostenibile, cui le imprese italiane possono aderire volontariamente.

### 3.4. Sviluppo e valorizzazione della professionalità

#### *Diritto all'apprendimento e alla formazione permanente*

La formazione costituisce un elemento centrale all'interno di un numero considerevole di accordi. I percorsi formativi rispondono principalmente all'esigenza dell'azienda di aumentare la propria competitività attraverso lo sviluppo della professionalità dei propri lavoratori (Olon, Menarini, Huvepharma).

L'importanza della tematica è evidenziata dal fatto che alcuni accordi, in linea con il CCNL, affidano al confronto con le RSU la definizione delle esigenze formative, l'implementazione dei percorsi formativi e la verifica del raggiungimento degli obiettivi (FIS, Grunenthal, Protec, Recordati, Oikos, Ivas). Spesso, i contratti aziendali danno attuazione all'articolo 63, comma 3, del CCNL, individuando all'interno della RSU un delegato alla formazione incaricato di definire, insieme all'azienda, come strutturare i percorsi formativi e allocare le risorse disponibili (LyondellBasell, Alfasigma, Bracco, Fater). In altri casi, accanto alla figu-

ra del delegato alla formazione, si prevede l'istituzione di un Osservatorio aziendale *ad hoc* (Unilever, Sanofi).

Con riferimento agli obiettivi e al contenuto della formazione, si riscontra un quadro abbastanza variegato. In alcuni accordi la formazione ha l'obiettivo piuttosto generico di valorizzare l'esperienza, la polivalenza e la polifunzionalità dei lavoratori (Sasol Italy), mentre in altri risponde alla necessità specifica di facilitare il reinserimento del personale assente da tempo o la riqualificazione dei lavoratori soggetti a cambiamenti di mansioni (BASF, Vinavil, Air Liquide). Di rilievo, è il percorso di sviluppo del capitale umano definito in Unilever, che si propone non soltanto di permettere ai lavoratori di coprire nuove posizioni organizzative all'interno del gruppo, ma anche di garantirgli una occupabilità sul mercato.

Sebbene i contenuti dell'attività formativa siano generalmente definiti in piani distinti, alcuni accordi fanno accenno a progetti per l'apprendimento dell'uso di nuovi strumenti di lavoro o del funzionamento delle nuove modalità organizzative (Celanese) oppure ancora alla conoscenza dell'ampia tematica della digitalizzazione e dei *big data* (Novo Nordisk). In altri casi viene dato rilievo alle competenze trasversali dei lavoratori, con l'organizzazione, ad esempio, di corsi di comunicazione, di perfezionamento della conoscenza della lingua inglese e di leadership (Takeda, Procter & Gamble). Di particolare interesse è l'accordo Sapio, che prevede tre percorsi formativi: il primo, rivolto a tutti i lavoratori, con oggetto competenze relazionali; il secondo, denominato *Sapio-to be*, suddiviso in quattro moduli rappresentativi di quattro fasi della vita lavorativa (*Induction* per le figure junior, *Talent* per lo sviluppo di giovani risorse ad alto potenziale, *Executive* per chi è già manager e *Senior* per valorizzare il *know-how* dei lavoratori anziani); il terzo, rivolto alle figure manageriali avente ad oggetto l'insegnamento di metodi di valutazione dell'azione propria e dei propri dipendenti. Inoltre, l'accordo in questione prevede che l'azienda certifichi l'attività formativa attraverso uno strumento di attestazione, definito all'interno del CCNL di settore. In linea di massima, nuovi ingressi e lavoratori interessati da cambiamenti organizzativi sono spesso i destinatari principali dei corsi di formazione (Balchem).

Per quanto riguarda la modalità di formazione, in alcuni casi sono organizzati sia percorsi individuali, attraverso la stipula del patto formati-

vo, come previsto dallo stesso CCNL, sia collettivi, per lo sviluppo di competenze nei team di lavoro (Procter & Gamble). Tra le principali sedi e modalità di erogazione della formazione, si menzionano locali interni ed esterni all'azienda, la partecipazione a seminari e a corsi on-line (Takeda) e l'addestramento *on the job* (Balchem).

La maggior parte degli accordi specifica che l'organizzazione di tali percorsi formativi avverrà grazie alle risorse derivanti da finanziamenti pubblici o dai fondi interprofessionali per la formazione continua: tra tutti, Fondimpresa. Generalmente, la formazione è erogata durante il normale orario di lavoro e coerentemente retribuita. In alcuni accordi, in ottica migliorativa rispetto a quanto previsto dal CCNL, l'azienda si fa carico interamente dei costi della formazione, rinunciando a richiedere un contributo da parte dei lavoratori attraverso il proprio conto ore, ad eccezione dei casi in cui la formazione si svolga in parte anche al di fuori dell'orario lavorativo (Italmatch Chemicals). In altri accordi, invece, si ribadisce che le ore di formazione fuori dall'orario lavorativo settimanale non saranno retribuite come ore di lavoro straordinario o supplementare (BASF).

#### *Interventi sui sistemi di classificazione*

Nella maggior parte dei contratti, emerge un sistema di classificazione strettamente legato alle disposizioni contenute nell'articolo 4 del CCNL, che tra l'altro favorisce la sperimentazione di nuovi modelli organizzativi comportanti, coerentemente con il sistema classificatorio, una diversa configurazione delle mansioni e delle figure professionali. Sono infatti diffusi accordi collettivi disciplinanti una riorganizzazione aziendale, che determina lo sviluppo di nuove professionalità e polivalenze, prevedendo una necessaria armonizzazione tra i nuovi ruoli e le declaratorie e i profili elencati nel CCNL (Balchem, Celanese, Bracco, Sasol Italy). In molti accordi, particolare attenzione è posta alla valorizzazione della polivalenza e polifunzionalità degli addetti con la conseguente necessità da parte di azienda e RSU di verificare congiuntamente che l'accresciuta professionalità venga rispecchiata dalle classificazioni previste dal CCNL (Vinavil, Versalis, Esseti Farmaceutici, Recordati); in altri casi ancora, l'enfasi sulla professionalità determina il bisogno di rivedere coerentemente il sistema di inquadramento (Fater, Procter & Gamble).

Importante è notare che l'analisi della congruità tra figure professionali e inquadramenti è spesso condotta dai responsabili aziendali, insieme alla RSU, durante incontri periodici (Ivas, Oikos, FIS) o su richiesta degli stessi delegati sindacali (Protec). Nel caso dell'accordo Olon, sono elencati i criteri da seguire nella valutazione degli inquadramenti del personale: si parla di oggettività (circa l'impianto in cui il lavoratore è impiegato, la posizione ricoperta e le attività svolte), specifiche caratteristiche del lavoratore (conoscenza, capacità, competenze, esperienza, autonomia e responsabilità) secondo quanto richiesto dalla posizione ricoperta, flessibilità e coordinamento e/o responsabilità.

### *Mansioni*

Non mancano accordi che prevedono casi di mobilità professionale, generalmente verso posizioni caratterizzate da maggiore complessità e polivalenza, per rispondere a particolari esigenze aziendali (periodi di fermata, modifiche all'organizzazione aziendale, ecc.). Gli accordi in questione dispongono percorsi di riqualificazione per il personale interessato ai cambiamenti organizzativi, nonché il riconoscimento di indennità di valorizzazione delle conoscenze acquisite o per coloro che dovessero rinunciare, dopo diversi anni di servizio, al lavoro a turni (Air Liquide, Sasol Italy, Versalis). Di interesse è l'accordo Fater che introduce la possibilità di ricorrere alla mobilità trasversale e verticale di tutto il personale, al fine di affrontare fluttuazioni significative del ciclo produttivo. Le persone chiamate a svolgere nuove attività, saranno opportunamente formate e riceveranno una indennità di flessibilità.

## **3.5. Organizzazione e orario di lavoro**

### *Regimi di orario flessibili*

All'interno del settore chimico-farmaceutico è frequente trovare accordi che si concentrano sulla tematica della flessibilità oraria. Essa è spesso citata all'interno di intese che, oltre a disciplinare gli aspetti più classici dell'organizzazione e dell'orario di lavoro (orario normale, turni di lavoro, lavoro straordinario, reperibilità, pause e riposi), affermano di

voler aumentare l'efficienza dell'azienda per rispondere alle nuove esigenze organizzative e produttive del mercato (Bracco, Celanese, Ivas).

Là dove si delineano regimi di orario flessibili, sicuramente la forma più diffusa è costituita dall'ampliamento delle fasce di ingresso e uscita dal lavoro (Gilead Sciences, Italmatch Chemicals). Generalmente, in questi casi, si prevedono range di orario all'interno dei quali i lavoratori possono iniziare la giornata lavorativa, recuperando le ore prestate in più o in meno rispetto all'orario standard, alla fine della giornata (Alfasigma), della settimana (BASF) o del mese di riferimento (Adare Pharmaceuticals), fermo restando un orario medio settimanale fissato contrattualmente. Di riflesso, la giustificazione dei ritardi o assenze può subire modifiche: stando all'accordo Roche, infatti, i lavoratori devono dare spiegazioni di eventuali ritardi o uscite anticipate solo se superiori alle 4 ore (due nel caso di dipendenti part-time). In alcune intese la flessibilità di ingresso e/o di uscita può variare, nelle modalità, a seconda delle diverse sedi di lavoro e tipologie contrattuali (Bayer); in altri casi può essere riservata solo ad alcune categorie legali o contrattuali (FIS, Grunenthal Italia, Balchem). Per quadri e impiegati con funzioni di coordinamento, può essere previsto, come nell'accordo Alfasigma, l'obbligo di una sola timbratura all'entrata in servizio.

Un'altra forma di orario flessibile, tesa a rispondere alle possibili fluttuazioni di mercato, è costituita dall'orario multiperiodale, che permette variazioni nell'orario settimanale standard purché lo stesso venga rispettato come media su un arco temporale costituito da più settimane o mesi. Al termine del periodo preso a riferimento, le ore prestate in eccesso sono compensate con maggiorazioni o riposi (BASF). Si registrano, inoltre, intese che introducono o confermano l'istituto della banca o del conto ore, attraverso il quale il lavoratore può accumulare le ore svolte in eccedenza per poi fruire di ROL, ferie e permessi nei momenti di necessità (Riva & Mariani, Oikos).

Infine, di particolare interesse risulta l'accordo Fater, che, richiamando un'intesa del 2016, conferma la possibilità dell'azienda di cambiare, con preavviso di almeno 4 settimane, il regime di turnazione e, con un preavviso di 7 giorni, di procedere a un'estensione o riduzione della settimana lavorativa. La settimana corta sarà gestita con l'utilizzo di ferie e ROL. Ciascun lavoratore, per il quale la chiamata alla settimana corta o lunga comporti un cambio di turnazione, può essere coinvolto solo 16

volte all'anno, salvo ulteriori necessità da discutere preventivamente con la rappresentanza sindacale. È inoltre prevista una indennità annuale di flessibilità, per il lavoratore coinvolto almeno 3 volte in un anno, affiancata da una maggiorazione per il lavoro prestato nelle giornate di sabato.

### *Lavoro agile*

L'istituto del lavoro agile o *smart working* risulta rilevante non solo come misura volta a favorire una migliore conciliazione vita-lavoro e a ridurre l'impatto ambientale delle attività produttive, ma altresì a consentire recuperi di produttività. Con queste finalità, la contrattazione aziendale interviene introducendo, estendendo o modificando piani di lavoro agile (LyondellBasell, Merck Serono, Novartis).

Come ribadito nelle intese, lo *smart working* non modifica la natura giuridica del rapporto di lavoro ma consente una differente modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, che può essere effettuata, generalmente per pochi giorni al mese o alla settimana, in luoghi esterni a quelli aziendali. Nella gran parte degli accordi, sono esclusi i luoghi pubblici e aperti al pubblico e si privilegiano quelli che consentono un adeguato e continuativo accesso ad internet e il rispetto della normativa in materia di salute, sicurezza e riservatezza dei dati (AbbVie).

È possibile che tale misura sia rivolta a specifiche tipologie contrattuali (Sanofi), a chi possieda una certa anzianità lavorativa (Alfasigma) o a chi sia impiegato in determinate aree aziendali (Avio); più in generale, sono destinatari tutti i dipendenti a condizione che si dimostri la compatibilità della posizione lavorativa con la particolare modalità organizzativa, senza ripercussioni sulla performance individuale. Nel caso di una pluralità di richieste, sono diversi gli accordi che definiscono alcune condizioni di priorità di accesso allo *smart working*, come il rientro dal congedo di maternità, la necessità di assistere i figli, la presenza di difficoltà motorie o di una distanza significativa tra casa e lavoro. In Eni, invece, lo *smart working* è riservato ad alcune categorie di dipendenti, tra cui quelli affetti da patologie o aventi particolari esigenze personali o familiari. Solitamente, la procedura di accesso all'istituto prevede la presentazione della richiesta da parte del singolo lavoratore al proprio responsabile che, insieme al dipartimento risorse umane, ne valuta la fattibilità sul piano organizzativo (Roche).

Diverse intese stabiliscono che lo *smart working* non modifica la durata né la collocazione temporale dell'orario di lavoro giornaliero, comprese le pause (BMS); maggiore flessibilità è invece riscontrabile in quegli accordi che pur confermando la durata standard della prestazione lavorativa, ammettono una diversa distribuzione oraria nell'arco della giornata (AbbVie, Johnson & Johnson Medical). In tutti i casi, non sono previste né autorizzate ore di lavoro straordinario, festivo e notturno in regime di *smart working*. Talvolta, sono previste clausole che sanciscono il diritto alla disconnessione, generalmente costituito dalla possibilità per il lavoratore di spegnere i dispositivi tecnologici al di fuori di una particolare fascia oraria.

Altre informazioni, contenute negli accordi, riguardano proprio la dotazione degli strumenti di lavoro (BMS, Grunenthal Italia), l'informativa sui rischi connessi alla particolare modalità di svolgimento della prestazione e l'organizzazione di attività formative sulla sicurezza (Avio, Eni, Sanofi), la riservatezza sulle informazioni aziendali e l'esercizio del potere di controllo e disciplinare. A tal proposito, l'accordo Roche stabilisce che l'irreperibilità nelle fasce orarie concordate e il mancato rispetto delle norme aziendali sulla sicurezza dei dati, costituiscono comportamenti sanzionabili. In maniera simile, l'intesa Johnson & Johnson Medical prevede la possibilità per l'azienda di acquisire informazioni sulla prestazione lavorativa attraverso gli strumenti informatici assegnati ai dipendenti in *smart working*.

È generalmente prevista la possibilità di revoca, sia da parte del lavoratore che dell'azienda, dall'accordo individuale sullo *smart working* (BMS). Infine, sono diverse le intese che affidano ad organi paritetici il monitoraggio dello stato di applicazione e avanzamento dell'istituto (Johnson & Johnson Medical, FIS).

### **3.6. Mercato del lavoro**

#### *Politiche generali di occupazione*

Tra i molti temi trattati negli incontri periodici tra la direzione aziendale e le rappresentanze dei lavoratori è possibile trovare anche l'andamento quantitativo e qualitativo dell'occupazione. In alcuni accordi

questo tema è citato come oggetto delle pratiche di informazione e consultazione (Ivas, Esseti Farmaceutici, Celanese), in base alle quali la direzione aziendale si impegna ad informare le rappresentanze sindacali riguardo al numero di occupati e alla tipologia di rapporti attivati, con particolare interesse ai contratti di lavoro a tempo determinato e di somministrazione. Generalmente, le questioni occupazionali sono oggetto di informazione e consultazione nell'ambito dell'Osservatorio paritetico aziendale, istituito ai sensi dell'articolo 46 del CCNL (AbbVie, Novo Nordisk, Gilead).

Sono piuttosto rare le intese che delineano un percorso graduale di ingresso delle risorse in azienda, in base al quale l'assunzione a tempo indeterminato sia preceduta dall'attivazione di un rapporto di lavoro a tempo determinato (Quadrifoglio) o da un processo formativo organizzato nell'Academy aziendale (LyondellBasell). Molto più diffusi sono gli accordi nei quali l'azienda si impegna alla trasformazione di alcuni contratti a tempo determinato in essere in rapporti di lavoro a tempo indeterminato, per rispondere a nuovi investimenti tecnologici e organizzativi o ad una necessaria sostituzione di lavoratori andati in pensione (Alfasigma, Bayer). In altre intese la direzione aziendale riconosce il diritto di precedenza nelle assunzioni a tempo indeterminato ai lavoratori già occupati presso l'azienda con contratti temporanei o con contratti di somministrazione (Delpharm Milano) oppure che abbiano già svolto periodi di lavoro stagionale (Ivas). Di rilievo è l'accordo Delpharm Milano, che, alla luce di un piano di riduzione del costo del lavoro per i nuovi assunti, teso a far fronte alle pressioni competitive, disciplina i dettagli di nuove assunzioni a termine e a tempo indeterminato.

Infine, in qualche caso, emerge il tema della mobilità interna come strumento privilegiato, in seguito ad opportune iniziative di riqualificazione professionale, per la gestione di particolari esigenze organizzative e produttive, anche in caso di esuberi (Celanese, Adare Pharmaceuticals, Procter & Gamble). Rilevanti da questo punto di vista, sono l'accordo Bayer, che richiama un processo di confronto preventivo e "contrattazione d'anticipo" su temi di potenziale impatto occupazionale, e l'integrativo LyondellBasell, che nelle situazioni di esubero, stabilisce una procedura di consultazione delle RSU della durata massima di 50 giorni, con l'obiettivo di giungere a un accordo collettivo sulla ricollocazione interna del personale.

### *Contratto a termine e somministrazione*

Sono diverse le intese che intervengono sulla disciplina dei contratti a tempo determinato e di somministrazione a termine, soprattutto in seguito alle modifiche apportate al decreto legislativo n. 81/2015 dal decreto-legge n. 87/2018, convertito con modificazioni dalla legge n. 96/2018. Generalmente, si tratta di accordi che, beneficiando tanto delle deleghe di legge alla contrattazione collettiva (ad esempio, sulla durata dei contratti e sui limiti percentuali) quanto delle possibilità derogatorie offerte dall'articolo 8 del decreto-legge n. 138/2011, costruiscono per l'azienda maggiori spazi di flessibilità nell'impiego delle suddette tipologie contrattuali. A fare da contraltare a queste disposizioni, intervengono, in certi casi, clausole di stabilizzazione di alcuni rapporti di lavoro e riferimenti a un diritto di precedenza per i lavoratori con contratto a termine nelle assunzioni a tempo indeterminato (Mapei, Bayer, Vinavil). Di particolare interesse risulta l'accordo Italfarmaco, che oltre ad estendere la durata massima dei rapporti a tempo determinato (sia diretti che in somministrazione) a 36 mesi, introduce alcune causali necessarie per la prosecuzione di uno stesso contratto oltre i 30 mesi: si menzionano la sostituzione di lavoratori assenti, l'incremento temporaneo e non programmabile della domanda, la presenza di esigenze temporanee e oggettive estranee all'ordinaria attività, gli incrementi temporanei e non programmabili dell'attività.

### *Apprendistato e forme di alternanza scuola-lavoro*

Nonostante l'enfasi posta dal CCNL alla formazione professionale e al ricambio generazionale, sono rare le intese aziendali che affrontano i temi dell'apprendistato e dell'alternanza scuola-lavoro. Fanno eccezione l'accordo Oikos, che prevede un'informativa al lavoratore apprendista relativamente alla possibilità di prosecuzione del rapporto di lavoro verso un contratto a tempo indeterminato, e gli accordi Protec e LyondellBasell, che contemplano percorsi di alternanza scuola-lavoro o di assistenza a studenti universitari nella redazione della loro tesi di laurea, anche finalizzati a una possibile assunzione in azienda. Tuttavia, nella maggioranza dei casi, l'inserimento dei giovani sembra essere affrontato con contratti a tempo determinato.

### 3.7. Sistema premiante

#### *Obiettivi, struttura e beneficiari del premio di partecipazione*

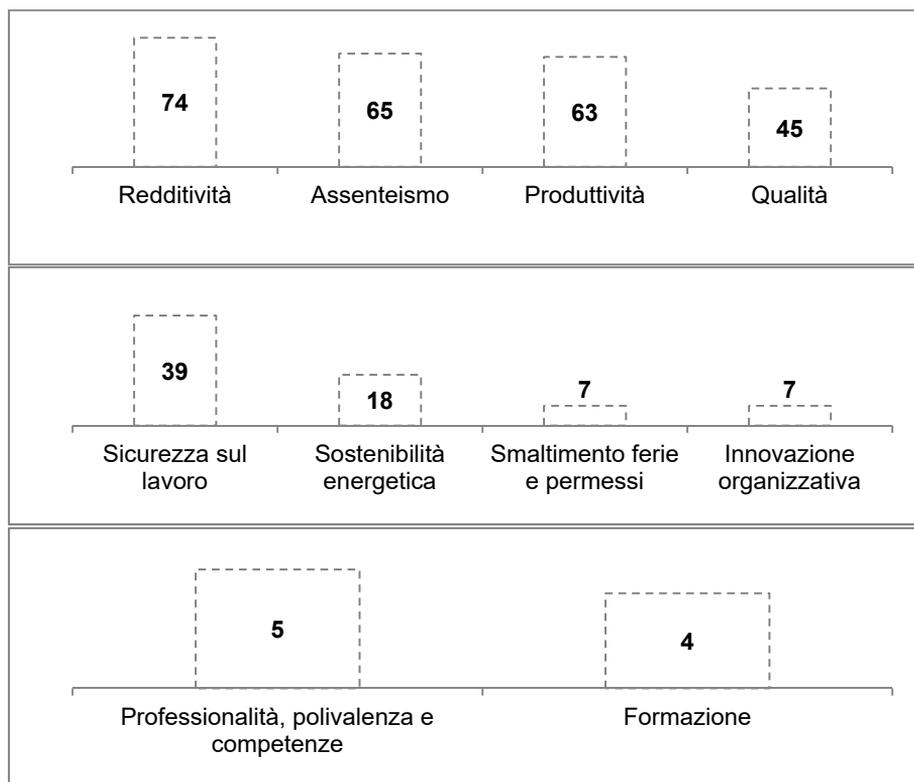
La retribuzione variabile è la materia più trattata dalla contrattazione aziendale nel settore chimico-farmaceutico. Generalmente, tale forma retributiva è costituita dal c.d. premio di partecipazione disciplinato all'articolo 48 del CCNL.

Con riferimento agli obiettivi connessi al sistema premiale, si riscontrano in uno stesso accordo tanto parametri collettivi, relativi alla performance aziendale, quanto indicatori individuali, relativi alla prestazione del singolo lavoratore.

Come si evince dal grafico 3, gli obiettivi più comuni riguardano la redditività e il fatturato, definiti da indicatori come MOL, EBITDA (Earnings Before Interests Taxes Depreciation Amortisation), EBIT (Earnings Before Interests Taxes) e molti altri (Acs Dopfar, Alcantara, Basf). Seguono gli obiettivi di produttività, che possono ricomprendere, in linea con le direttrici del CCNL, indicatori della capacità produttiva (Acomon), dell'efficienza organizzativa e della qualità della produzione (Air Liquide, BMS). L'efficienza organizzativa può essere calcolata come il rapporto tra le ore lavorate e le ore teoricamente necessarie per una attività, l'efficienza di macchine e impianti e il rispetto dei tempi di consegna (ACS Dobfar, Hydrochem, Farmaka). Meno frequentemente, le parti inseriscono come efficienza organizzativa anche indici legati alla diminuzione delle ferie non godute (Duracell, Nalco Italiana, Novartis, Pfizer Italia), ai consumi energetici e di materie prime, allo smaltimento dei rifiuti (Merck Serono, Mapei, SIR Industriale), al grado di partecipazione ad attività formative (Ravenna Servizi Industriali, Huvepharma) e all'innovazione tecnologica e organizzativa (Pfizer). A tal proposito, è di interesse l'accordo Prochimica, che istituisce un premio *ad hoc* legato al numero di suggerimenti utili al miglioramento della performance aziendale provenienti dai dipendenti. Un'ulteriore rilevante intesa è quella sottoscritta in MSD Italia che si propone di collegare il premio di partecipazione ai risultati di produttività (nella forma di riduzione dei tassi di assenteismo collettivo), efficienza energetica (come diminuzione dei consumi di energia elettrica) e sicurezza (come calo degli infortuni) derivanti dall'introduzione dello *smart working*. La qualità del lavoro è invece misu-

rata dalla diminuzione del numero di rilavorazioni, scarti (Huvepharma, Artsana) e reclami (Bilcare Research), nonché dall'ottenimento di certificazioni di qualità (FIS).

**Grafico 3** – Incidenza degli indicatori rispetto al totale di accordi sul premio di partecipazione (%)



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

Diversi sono i parametri relativi alla sicurezza sul lavoro, costituiti, ad esempio, dal numero di incidenti o quasi incidenti (Endura), dal numero di ore di assenza per infortunio (BASF, Imerys Fused Minerals), dall'ammontare di segnalazioni compiute dai RSPP e RLS (3M) e dalla quantità di progetti sviluppati per diffondere la cultura della sicurezza (Adare Pharmaceuticals).

Un indicatore molto diffuso è costituito dalla diminuzione del tasso

di assenteismo, anch'esso più volte incluso tra gli obiettivi di produttività. Nella maggioranza dei casi, si tratta di un indicatore individuale (Avio, AbbVie, BMS), che va ad incrementare o a ridurre, talvolta fino ad azzerare, la quota di premio erogata al singolo lavoratore (Akzo Nobel Coatings, Adare Pharmaceuticals); solo raramente sono introdotti anche indici di assenteismo collettivi (Key Safety Systems). In quasi tutti gli accordi, si procede a definire quelle assenze che non comportano una rimodulazione del premio, come le ore di permesso retribuito, congedo o ricovero ospedaliero.

Talvolta, i parametri del premio di partecipazione sono diversificati nei vari stabilimenti o reparti (Alfasigma, Eni). In alcuni casi è lo stesso accordo aziendale a definire i diversi parametri, mentre in altri se ne rimanda la declinazione ad una successiva negoziazione con le rappresentanze della singola unità produttiva (Bayer, Menarini, Sipcarn Oxon). Altri tipi di differenziazione del premio riguardano la platea di lavoratori, che può essere destinataria di un diverso ammontare premiale a seconda del livello di inquadramento (Fater, Colgate-Palmolive), della categoria legale (Dipharma Francis) o in relazione al fatto di essere destinatari o meno di altri sistemi di incentivazione individuale (Roche).

Per quanto riguarda la modalità di calcolo del premio, gli accordi generalmente individuano, per ogni indicatore (cui è associato uno specifico peso ponderale), una serie di target crescenti ai quali corrispondono determinati valori monetari: all'interno di questa scala si trova un target minimo, al di sotto del quale non verrà corrisposto alcun premio, e uno massimo, che segna il valore monetario più alto erogabile (Akzo Nobel Chemicals, Gilead Sciences, Haupt Pharma). In altri, seppur rari, casi l'accordo indica solamente un target per obiettivo, raggiunto il quale verrà corrisposto il premio (AbbVie).

Nella maggioranza delle intese, il premio è corrisposto a tutti i dipendenti in forza ad una determinata data. Spesso, si escludono i lavoratori con una anzianità lavorativa inferiore a 6 mesi (Ascensia Diabetes Care, MSD Italia, Yara) o un anno (AbbVie), nonché i dirigenti e i lavoratori destinatari di altre forme di premialità (Protec); più raramente, sono escluse alcune tipologie contrattuali. Di norma, il premio è fruito in misura proporzionale alla durata effettiva del rapporto di lavoro: il ché produce una riduzione del premio per i lavoratori part-time e gli assunti o i dimissionari durante l'anno di riferimento.

Infine, non mancano casi di accordi che introducono sistemi di incentivazione ulteriori rispetto al premio di partecipazione (FIS, Alfasigma). In qualche caso, ad esempio, il premio presenza, pur superato dagli ultimi rinnovi del CCNL, è mantenuto sotto forma di erogazione variabile direttamente in welfare (Radici Chimica).

#### *Importi del premio di partecipazione*

Sono diversi gli importi massimi del premio di partecipazione previsti dalla contrattazione collettiva aziendale. In alcuni accordi il massimale è inferiore ai 1.000 euro (3M, Gilead Sciences, Haupt Pharma, Prochimica, Procter & Gamble, Sapio) o addirittura ai 500 euro (Balchem), mentre nella maggior parte dei casi, l'importo varia tra i 1.000 e i 2.000 euro (AbbVie, Air Liquide, Vinavil). Inoltre, in alcune intese l'ammontare al raggiungimento di tutti gli obiettivi prefissati supera i 2.000 euro (Takeda, Wyeth Lederle, Zambon, Simmel Difesa), arrivando in rari casi oltre i 3.000 (Momentive). Negli accordi nei quali il premio è differenziato a seconda della categoria contrattuale di appartenenza del lavoratore, la differenza tra il massimale al livello più basso e quello al livello più alto è comunque contenuta; tuttavia, non mancano casi in cui l'importo percepibile da un lavoratore inquadrato alla categoria A corrisponde a circa il doppio di quello del suo collega nella categoria F (SBM Life Science). È bene infine specificare che laddove l'erogazione premiale è modulabile sulla base del tasso di assenteismo individuale, non è possibile risalire con certezza al valore monetario massimo percepito dai lavoratori.

#### *Ulteriori clausole*

Come descritto nel paragrafo dedicato al welfare, sono molti gli accordi che offrono ai lavoratori la possibilità di convertire tutto o parte del premio in beni e servizi di welfare, ricompresi all'articolo 51, commi 2, 3 e 4, TUIR. In questi casi, si possono prevedere diverse quote di conversione (Avio), che vengono proporzionalmente incrementate da parte aziendale per compensare, a beneficio dei lavoratori, il risparmio contributivo derivante dalla c.d. "welfarizzazione" (CSI, Dipharma, Pfizer Italia).

Di interesse, nell'ambito della conversione premiale, è l'accordo Carl

Zeiss Vision Italia, che conferma l'impegno dei lavoratori, sempre su scelta volontaria, alla destinazione dell'1% del premio al finanziamento di iniziative a carattere sociale; l'azienda stessa si impegna a contribuire allo sforzo dei dipendenti, con un ulteriore importo pari al totale dei versamenti individuali. Inoltre, come modalità di sostegno al reddito per le fasce più povere della popolazione aziendale, l'accordo Haupt Pharma introduce la redistribuzione dell'importo del premio di partecipazione, non erogato in ragione di determinati livelli di assenza individuali, verso tutti quei dipendenti che non superano una certa soglia di retribuzione annua lorda.

È molto frequente, negli accordi analizzati, la definizione di procedure congiunte, tra azienda e rappresentanti dei lavoratori, per il monitoraggio degli obiettivi e risultati del premio di partecipazione; inoltre, è spesso posta come condizione per l'erogazione premiale, l'assenza di cause di forza maggiore che influiscano negativamente sulla produzione aziendale (Isagro, Carl Zeiss Vision Italia).

#### 4. Conclusioni

Alla luce dell'analisi sopra svolta, emerge con chiarezza il ruolo giocato dal CCNL Chimico-farmaceutico nell'orientare l'azione delle parti sociali a livello aziendale, non limitandosi ad indicare le materie oggetto di negoziazione ma anche proponendo precise linee guida per il loro sviluppo qualitativo. La funzione di coordinamento tradizionalmente svolta dal CCNL di settore si smarca dalla semplice elencazione dei temi delegati alla contrattazione aziendale, introducendo una originale distinzione tra ambiti su cui il secondo livello ha "necessità" di agire e ambiti su cui vi è "opportunità" di farlo. Le materie demandate alla contrattazione aziendale vengono quindi classificate secondo un ordine di priorità e alcune di queste (come il premio di partecipazione e la responsabilità sociale d'impresa), lungi dall'essere esclusivamente lasciate alla discrezionalità di imprese e rappresentanze dei lavoratori, sono fatte oggetto di specifiche linee di indirizzo. Così facendo, le organizzazioni sindacali e datoriali di settore provano a rafforzare il timbro della contrattazione nazionale sullo sviluppo delle relazioni industriali di livello aziendale. Contribuisce a questo processo anche la scelta, documentata dai siti internet delle parti

sociali, di rendere itineranti gli incontri dell'Osservatorio nazionale di settore, così che sia possibile coinvolgere il maggior numero di sedi territoriali nella discussione e nello scambio di buone pratiche negoziali e conseguentemente ridurre le distanze tra strutture organizzative centrali e aree periferiche di rappresentanza e contrattazione.

Primo effetto di questo sforzo di orientamento e indirizzo del CCNL è l'immediata riconducibilità al settore chimico-farmaceutico della gran parte degli accordi aziendali qui analizzati, in virtù dell'indiscutibile influenza della contrattazione nazionale di categoria sui loro contenuti. Influisce su questa tendenza all'armonizzazione anche la prevalenza nel settore di imprese di media e grande dimensione e di PMI particolarmente produttive, accomunate da buone relazioni sindacali e simili caratteristiche strutturali (es. propensione all'internazionalizzazione e all'innovazione). Non deve però escludersi, pur in questo contesto, la presenza di alcune disomogeneità a livello territoriale, con la contrattazione collettiva in alcune aree del Centro e del Sud Italia che, a differenza di quanto avviene nelle regioni settentrionali, più fatica ad integrare e a fare proprie alcune moderne soluzioni negoziali, ad esempio in tema di welfare.

### *Un approccio partecipativo alle relazioni industriali*

Con riferimento alle relazioni industriali, la valorizzazione di un dialogo continuo tra le parti e della ricerca di soluzioni condivise espressa dal CCNL si riflette, a livello aziendale, in premesse agli accordi che elevano l'approccio collaborativo a chiave determinante per il conseguimento di obiettivi di produttività e in procedure di informazione e consultazione debitamente definite e cadenzate. Le relazioni industriali costituiscono così uno dei temi più ricorrenti nella contrattazione di secondo livello, ma l'incidenza della materia e il frequente richiamo a logiche partecipative non sono associati a una proliferazione delle sedi di confronto, cui spesso si assiste nell'ambito dei contratti decentrati. Al contrario, tale tendenza è calmierata nel settore dall'enfasi data dal CCNL all'Osservatorio aziendale, da costituirsi nelle realtà con almeno 50 dipendenti e a cui devolvere l'informazione e consultazione su moltissimi temi: dall'andamento economico e occupazionale dell'impresa, ai cambiamenti organizzativi, agli effetti sulla forza lavoro dell'introduzione di

nuove tecnologie e ristrutturazioni, fino alla realizzazione di iniziative per favorire la conciliazione dei tempi vita-lavoro e programmi di flessibilità organizzativa e formazione. Può affiancare l'Osservatorio aziendale, nelle imprese che già lo hanno previsto, un Comitato per lo scenario economico aziendale, deputato all'analisi e comprensione degli orientamenti strategici e delle relative implicazioni nonché all'informazione dei risultati emersi dalle riunioni del Comitato aziendale europeo. La concentrazione su due soli organismi di una molteplicità di materie limita la moltiplicazione dei luoghi di confronto paritetico e riduce il numero di soggetti coinvolti, costringendo però i rappresentanti selezionati a potenziare ed espandere le loro competenze. La necessità di qualificazione degli attori della rappresentanza è, infatti, rimarcata dalle organizzazioni sindacali e datoriali firmatarie del CCNL, che organizzano, a livello locale, corsi di formazione sulle relazioni industriali diretti sia a manager che a rappresentanti dei lavoratori: un chiaro riferimento a questa attività è contenuto nell'accordo FIS.

Quasi a bilanciare l'enfasi posta sulla partecipazione di tipo rappresentativo, esercitata mediante gli intermediari sindacali e nell'ambito degli organismi paritetici, manca nel CCNL un richiamo alle forme di partecipazione diretta dei lavoratori, che pure sono promosse dalla normativa fiscale e contributiva (se negoziate con la rappresentanza sindacale contestualmente a schemi retributivi premiali) in virtù del loro potenziale sostegno al miglioramento organizzativo, e che registrano una crescente incidenza in altri settori dell'industria (*in primis*, quello metalmeccanico). L'assenza della materia nella contrattazione nazionale può in parte spiegare anche la scarsità di accordi aziendali sul tema. Tuttavia, un interesse delle parti sociali e delle imprese chimico-farmaceutiche al coinvolgimento paritetico dei lavoratori potrebbe ben collocarsi all'interno di un sistema contrattuale che ha da sempre promosso dinamiche partecipative nelle relazioni industriali. Proprio il coinvolgimento dei lavoratori potrebbe, infatti, spingere gli attori della rappresentanza a rivedere e ampliare il concetto di partecipazione tradizionalmente espresso dalle relazioni industriali del settore, dando nuove forme e contenuti al contributo e alla responsabilizzazione dei lavoratori.

Da ultimo, occorre sottolineare l'assenza, nei contratti aziendali analizzati, di disposizioni concernenti le procedure di raffreddamento nelle eventualità di conflitto: segno forse del clima di collaborazione e fiducia

già consolidatosi nel settore.

*Il welfare aziendale come opportunità individuale e strumento di gestione di questioni sociali e collettive*

Relativamente al welfare aziendale, la sua concettualizzazione non è lasciata ai singoli datori di lavoro e alle loro diverse interpretazioni dei vantaggi offerti dalla legge di bilancio. Al contrario, la tematica è affrontata dalle parti sociali a livello nazionale, che la riconducono all'ambito della responsabilità sociale così definita: «l'impegno di tutti i soggetti coinvolti nell'impresa, ciascuno in relazione al proprio ruolo, ad integrare i temi sociali, etici ed ambientali nelle proprie attività e nei rapporti interni ed esterni, operando responsabilmente, con la consapevolezza dei propri diritti e doveri». Nel sollecitare gli attori di livello decentrato a sottoscrivere un vero e proprio *Patto di responsabilità sociale* che formalizzi gli impegni presi, il CCNL individua tra le finalità non solo la promozione di comportamenti etici e una maggiore sensibilità al tema, ma anche lo sviluppo tra i lavoratori di un senso di partecipazione e appartenenza all'impresa, l'instaurazione di rapporti tra l'impresa e la comunità locale e le istituzioni del territorio e la promozione di una maggiore visibilità e certezza degli oneri assunti. La responsabilità sociale diviene quindi il contenitore di iniziative che, tendendo alla sostenibilità sociale, economica e ambientale dell'impresa, si espandono anche al di là delle prestazioni enunciate agli articoli 51 e 100 TUIR e chiamano in causa anche soggetti esterni all'impresa (le autorità locali, gli attori della società civile, ecc.).

Ulteriore punto di riferimento per indirizzare le parti nella giungla del welfare aziendale, è l'enfasi posta dall'articolo 58 del CCNL sui bisogni della collettività: le iniziative di welfare non devono semplicemente dare risposta alle esigenze dei lavoratori e dei loro famigliari ma essere riconducibili a questioni di rilevanza sociale e collettiva. Anche questo spiega il richiamo, all'interno delle linee guida per la contrattazione di secondo livello, ai temi della conciliazione vita-lavoro, dell'inclusione e gestione delle diversità al lavoro, dei rapporti intergenerazionali, dell'occupabilità delle persone e della loro permanenza nel mercato del lavoro, delle pari opportunità, della migliore integrazione tra welfare pubblico e privato e dello sviluppo sostenibile delle imprese. È solo ed esclusivamente nel perimetro di questi obiettivi e direttrici che acquisiscono significato e op-

portunità di concretizzazione le tante misure sociali e organizzative che sono nella disponibilità della contrattazione aziendale e che non si esauriscono nelle prestazioni oggetto di benefici fiscali e contributivi ai sensi del TUIR, ma ricomprendono soluzioni di flessibilità oraria, interventi formativi e organizzativi, politiche occupazionali e percorsi di mobilità interna ed esterna, procedure di informazione e analisi congiunta.

Da questo impianto, discende una contrattazione aziendale che prova a recepire le tante sollecitazioni delle parti nazionali, ma che non sempre riesce ad esplicitare quella dimensione collettiva e sociale sopra richiamata. Al contrario, sono moltissime le intese che offrono opportunità di individualizzazione del welfare aziendale, non solo nella scelta degli importi da destinare (in virtù delle clausole relative alla “welfarizzazione” volontaria del premio di partecipazione), ma anche nella selezione delle prestazioni da utilizzare, all’interno della vasta gamma offerta dalle piattaforme disponibili. Senza voler escludere una valenza relazionale e collettiva pur nell’ambito di una modalità personalizzata di fruizione del welfare (si veda l’opportunità, nell’accordo Carl Zeiss Vision Italia, di destinare una percentuale del premio di partecipazione al finanziamento di iniziative di carattere sociale), l’impressione è che l’offerta di somme e crediti in *flexible benefits* tenda a rispondere, nella maggior parte dei casi, a una logica redistributiva più che sociale od organizzativa. A fare da contraltare a questa situazione, intervengono però le numerose disposizioni che riguardano l’adesione ai fondi mutualistici di sanità e previdenza complementare di settore, lo sviluppo di iniziative di formazione continua e le disposizioni relative alla conciliazione vita-lavoro. Si tratta di misure che più si avvicinano alle dimensioni collettive e sociali enfatizzate dal CCNL: le prime costituendo forme di assistenza specificatamente destinate ai lavoratori in quanto tali (nei casi più virtuosi, integrate da ulteriori servizi e prestazioni erogati direttamente dall’azienda); le altre rappresentando strumenti per soddisfare specifiche esigenze organizzative e allo stesso tempo tutelare i bisogni dei lavoratori impiegati nell’unità produttiva. In altre parole, diversamente dalla predisposizione di buoni acquisto e crediti di spesa, le iniziative di formazione e qualificazione professionale e le soluzioni di flessibilità e conciliazione vita-lavoro costituiscono forme di welfare non meramente concessive e a discrezione individuale, ma al contrario, frutto di un calibrato bilanciamento con le esigenze organizzative e produttive aziendali e quindi con evidenti ripercussioni dal

punto di vista collettivo. Effetti ancor più evidenti si riscontrano nel caso di istituti come la banca ore solidale, che chiama in causa non solo i lavoratori destinatari ma anche l'intero personale in forza, che può devolvere per i propri colleghi ferie e permessi non utilizzati. Ma la valenza collettiva di queste disposizioni di welfare può estendersi anche alle relazioni esterne all'impresa, come peraltro auspicato dallo stesso CCNL. Ne costituisce un chiaro esempio l'accordo Unilever, che introduce un percorso di sviluppo del capitale umano volto a gestire le trasformazioni organizzative, non soltanto al fine di una ricollocazione interna dei lavoratori ma anche per agevolare la loro occupabilità, previa raccolta dei fabbisogni delle competenze sul mercato. Altro spunto sul tema proviene dall'accordo di partenariato territoriale firmato da Merck Serono con l'Associazione italiana sclerosi multipla (AISM) e la Fondazione ASPHI Onlus per la promozione di politiche di inclusione e gestione delle disabilità al lavoro.

Infine, la tendenziale assenza, nei testi contrattuali, delle misure relative all'educazione e istruzione dei figli, alle attività ricreative e alla assistenza a famigliari malati non deve indurci a pensare che queste soluzioni di welfare non siano nelle disponibilità dei lavoratori del settore. Al contrario, stando ai piani di welfare talvolta allegati ai contratti collettivi, queste misure rientrano in quel complesso e variegato paniere di beni e servizi reso accessibile tramite piattaforme online, ma come tali sono sostanzialmente trattate in veste di *flexible benefits*: sintomo questo, della difficoltà per tali iniziative di ritagliarsi una propria ragion d'essere nella contrattazione collettiva aziendale, nonostante gli incentivi offerti dalla normativa e le direttrici diffuse dalle parti sociali nazionali.

### *Il potenziale della contrattazione aziendale*

Come si è visto per certe misure di welfare, anche in altri ambiti, la contrattazione aziendale non sembra cogliere sufficientemente gli inviti e le deleghe del CCNL. A titolo esemplificativo, data l'inclusione della realizzazione di intese per la sicurezza dei lavoratori tra le deleghe "necessarie" alla contrattazione di secondo livello, stupisce la poca attenzione al tema da parte degli accordi analizzati. Allo stesso modo, l'enfasi posta dal CCNL sulla formazione professionale e sul ricambio generazionale non si è tradotta in un incremento di intese sull'apprendistato e sull'alternanza

scuola-lavoro, che continuano a registrare una scarsa frequenza. E anche l'opportunità, espressa dall'ultimo rinnovo, di convertire il premio di partecipazione in permessi o riduzioni orarie appare quasi del tutto trascurata dalla contrattazione aziendale. Pur non sentendoci di escludere la possibilità di una gestione unilaterale di alcune materie (come l'inserimento e la gestione di studenti in alternanza), la loro limitata trattazione per via negoziale contribuisce a far luce su quanta strada organizzazioni sindacali e datoriali di categoria devono ancora percorrere per dare piena attuazione ai propositi e indirizzi sanciti nel CCNL. Ciò è ancor più evidente se si guarda alla contrattazione collettiva nelle regioni centro-meridionali.

Queste considerazioni, tuttavia, non devono mettere in ombra la necessità che la contrattazione aziendale, trovandosi a gestire situazioni specifiche di prossimità, sfrutti tutto il suo potenziale di innovatività e sperimentazione, anche oltrepassando i margini tracciati dal CCNL. Del resto, è proprio questa la direzione espressa da tutte quelle intese di secondo livello che, pur nell'assenza di un chiaro riferimento nella contrattazione nazionale, hanno introdotto misure volte alla promozione della mobilità sostenibile dei lavoratori, hanno sviluppato progetti di partecipazione diretta del personale, hanno sperimentato indicatori del premio di partecipazione legati alla formazione continua e all'innovazione organizzativa, e hanno concesso soluzioni di flessibilità e conciliazione a persone affette da difficoltà motorie o patologiche e per ragioni di aggiornamento professionale. Proprio queste sperimentazioni, che muovono dai principi sanciti dal CCNL ma si spingono anche oltre le deleghe ivi definite, possono costituire la vera leva di innovazione della contrattazione collettiva del settore. E chissà che in virtù di questi processi *bottom-up*, il prossimo rinnovo del CCNL non contempra anche alcune di queste soluzioni contrattuali.

Il legame virtuoso tra contrattazione nazionale e aziendale passa, quindi, da continui processi di scambio e influenza tra i due livelli, laddove il secondo riflette i profondi cambiamenti che stanno interessando le imprese del settore (diversi sono gli accordi analizzati che gestiscono importanti impatti occupazionali e organizzativi dati dalle spinte alla innovazione tecnologica e alla sostenibilità ambientale) e il primo elabora gli stimoli ricevuti per delineare una cornice normativa che lascia spazio e

offre supporto alla creatività delle parti in sede aziendale. Benché il processo sia tutt'altro che compiuto, dall'analisi appena svolta, il settore chimico-farmaceutico sembra dare traccia di questa tendenza e dinamicità.



### Sezione III

## CONTRATTAZIONE COLLETTIVA E DUMPING CONTRATTUALE

SOMMARIO: Quadro di sintesi. – 1. Introduzione e ambito di analisi. – 2. Le organizzazioni sindacali firmatarie. – 2.1. Struttura organizzativa. – 2.2. Servizi erogati. – 3. Le organizzazioni datoriali firmatarie. – 3.1. Struttura organizzativa. – 3.2. Servizi erogati. – 4. Analisi dei contenuti contrattuali. – 4.1. Minimi retributivi. – 4.2. Maggiorazioni varie. – 4.3. Trattamento economico per malattia e infortuni. – 4.4. Indennità di trasferta e trasferimento. – 4.5. Periodo di prova. – 4.6. Flessibilità in ingresso. – 4.7. Licenziamento. – 4.8. Lavoro stagionale. – 4.9. Classificazioni del personale e delle mansioni. – 4.10. Distacco. – 4.11. Riposi settimanali. – 4.12. Congedi parentali. – 4.13. Tipologie contrattuali flessibili. – 4.14. La contrattazione collettiva di secondo livello. – 4.15. Sciopero. – 4.16. La rappresentanza sindacale nei luoghi di lavoro. – 5. La contrattazione collettiva per i lavoratori autonomi.

### *Quadro di sintesi*

*Nel rapporto dell'anno precedente è stata proposta una analisi relativa allo sviluppo del c.d. dumping contrattuale nel settore tessile-moda. La diffusione di questi accordi, illegittimi sotto diversi profili, non è limitata ad alcuni comparti produttivi ma è una problematica che investe gran parte dei settori economici, dal commercio al metalmeccanico. Accanto ai contratti stipulati dalle organizzazioni aderenti alle confederazioni sindacali Cgil, Cisl e Uil, se ne riscontrano nella maggior parte dei casi altri siglati da organizzazioni datoriali e sindacali minoritarie, che vanno ad ampliare il già complesso sistema di relazioni industriali in Italia. Le parti firmatarie di questi CCNL, individuati e sottoscritti in diversi settori, presentano aspetti evolutivi in quanto non si limitano a individuare un campo di applicazione corrispondente ad una parte di quello contenuto nei contratti sottoscritti dal sindacato confederale. Al contrario, questi accordi si pongono in aperta concorrenza con questi ultimi, fino ad accorparsi e a dettare una regolazione unitaria per più settori produttivi. Tali contratti sono inoltre sottoscritti da federazioni e confederazioni rappresentanti gruppi settoriali disomogenei e, in qualche caso, specifiche figure professionali o iscritti provenienti da una certa area geografica. Le differenze tra istituti contrattuali presenti nei CCNL sottoscritti sono particolarmente significative. Esse riguardano, prima di tutto, un netto risparmio del costo del lavoro con l'obiettivo di condizionare la scelta del CCNL da applicare all'azienda secondo logiche di convenienza. L'istituto cardine che dà luogo a tali diversità è il minimo retributivo tabellare contrattato, ma non è l'unico. Differenze*

*nette su altri istituti, quali maggiorazioni per il lavoro straordinario, notturno e festivo, indennità per malattia, trasferte, possibilità di deroghe in materia retributiva, forme contrattuali eccessivamente flessibili per l'ingresso nel mercato del lavoro incidono sulla retribuzione lorda mensile nonché sulle tutele minime riconosciute al lavoratore. Infine, un dato preoccupante emerge anche sul versante della contrattazione collettiva per i lavoratori autonomi. Tra il 2016 e il 2019, sono stati sottoscritti oltre 20 accordi dalle organizzazioni sindacali aderenti a Cgil, Cisl e Uil rappresentanti i lavoratori parasubordinati, la cui disciplina è stata descritta e analizzata nel precedente rapporto. La sottoscrizione di tali accordi era avvenuta in attuazione della deroga legislativa prevista dall'articolo 2, comma 2, del decreto legislativo n. 81/2015, in virtù del quale la disciplina del lavoro subordinato di cui all'articolo 2, comma 1, non si sarebbe applicata a quei rapporti di collaborazione per i quali «gli accordi collettivi nazionali stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale prevedono discipline specifiche riguardanti il trattamento economico e normativo, in ragione delle particolari esigenze produttive ed organizzative del relativo settore». Questi accordi identificavano, nelle premesse, le ragioni per le quali il sindacato era intervenuto per disporre una regolazione diversa da quella legale. Per derogare al precetto legale, inoltre, il legislatore ha preteso un certo grado di rappresentatività del sindacato. Anche in questi casi, tuttavia, è possibile oggi poter parlare di contrattazione pirata in quanto vi sono diversi CCNL che hanno esercitato la delega legislativa senza possedere l'adeguato grado di rappresentatività e senza aver individuato le ragioni specifiche di settore che consentono alle parti di applicare una disciplina diversa da quella legale. I profili problematici del dumping, quindi, si amplificano e si estendono anche nell'area del lavoro autonomo.*

## **1. Introduzione e ambito di analisi**

Di fianco ai contratti di settore firmati dalle federazioni di Cgil, Cisl e Uil, nel panorama contrattuale censito dal Cnel si riscontra oggi la presenza di molteplici CCNL sottoscritti da associazioni sindacali e datoriali poco o nulla rappresentative. Dato, questo, che amplifica la complessità del sistema italiano di relazioni industriali, riducendone la capacità di dare risposta alla domanda proveniente dalle aziende di competere all'interno di un sistema di regole certo e condiviso e a quella dei lavoratori di essere garantiti nella loro dignità e professionalità in relazione ai trattamenti economici e normativi minimi. Il fenomeno della c.d. contrattazione pi-

rata interessa, oggi, tutti i settori produttivi, con particolare riferimento a quelli contraddistinti da attività prevalentemente *labour intensive*, dove le pressioni competitive sul costo del lavoro sono maggiori. Dal commercio al turismo, agli studi professionali, dalla meccanica all'agricoltura, la contrattazione collettiva pirata è oramai divenuta una vera e propria piaga sociale. In questa parte del rapporto si è provveduto a raccogliere ed analizzare:

- a. i 16 contratti collettivi sottoscritti, per parte datoriale, principalmente dall'Anpit, e per la parte sindacale dalla Cisl e dalle organizzazioni di settore associate;
- b. 2 contratti collettivi sottoscritti, per parte datoriale, dalla Cifa e per la parte sindacale dalla Confsal e dalle organizzazioni di settore associate.

Trattasi di accordi collettivi nazionali di lavoro alternativi ai contratti sottoscritti dalle diverse federazioni sindacali di settore aderenti a Cgil, Cisl e Uil e di seguito così catalogabili:

- A. CCNL per il personale addetto alle piccole e medie imprese del settore alimentare, sottoscritto il 1° dicembre 2016 e decorrente fino al 30 novembre 2019, per i lavoratori, dalle organizzazioni sindacali Confsal, Fesica-Confsal e Fisals-Confsal e, per i datori di lavoro, da Cifa e Fedarcom;
- B. CCNL intersettoriale Commercio, terziario, distribuzione, servizi, pubblici esercizi e turismo, sottoscritto il 16 dicembre 2016 e decorrente fino al 30 giugno 2019, per i lavoratori, dalle organizzazioni sindacali Confsal, Fna-Confsal e Snalv-Confsal e, per i datori di lavoro, da Cifa, Fedarcom, Uniterziario e Unipmi;
- C. CCNL per la disciplina del rapporto nei settori del commercio, servizi, terziario, turismo, industria, artigianato, sottoscritto il 1° maggio 2013 e decorrente fino al 30 aprile 2016, per i lavoratori, dalle organizzazioni sindacali Cisl e Federagenti Cisl e, per i datori di lavoro, da Cidec, Anpit, Confazienda, Fedimprese e Unica;
- D. CCNL per i dipendenti delle case di cura (personale non medico), servizi assistenziali sociosanitari e centri analisi, poliambulatori sottoscritto il 21 novembre 2017 e decorrente fino al 31 dicembre 2020, per i lavoratori, dalle organizzazioni sindacali Cisl e Cisl Terziario e, per i datori di lavoro, da Anpit, Cidec, Confimprenditori, PMI Italia, Uai-Tcs e Unica;

- E. CCNL per i dipendenti dei settori del commercio, sottoscritto il 28 dicembre 2016 e decorrente fino al 31 dicembre 2019, per i lavoratori, dalle organizzazioni sindacali Cisl e Cisl Terziario e, per i datori di lavoro, da Anpit, Cidec, Confimprenditori e Unica;
- F. CCNL per i dipendenti da aziende esercenti lavorazioni conto terzi *a façon* operanti in regime di subfornitura, sottoscritto il 1° febbraio 2018 e decorrente fino al 31 gennaio 2022, per i lavoratori, dalle organizzazioni sindacali Cisl e Cisl Terziario e, per i datori di lavoro, da Laif e Anpit;
- G. CCNL per i dipendenti di aziende e cooperative esercenti attività nel settore del marketing, sottoscritto il 1° dicembre 2017 e decorrente fino al 30 novembre 2020, per i lavoratori, dalle organizzazioni sindacali Cisl e Cisl Terziario e, per i datori di lavoro, da Anpit, Cidec, Confimprenditori e Unica;
- H. CCNL per dirigenti, quadri, impiegati e operai dei settori metalmeccanico, installazione d'impianti e odontotecnico, sottoscritto il 14 maggio 2019 e decorrente fino al 31 maggio 2022, per i lavoratori, dalle organizzazioni sindacali Cisl Metalmeccanici, Cisl Terziario e Ciu e, per i datori di lavoro, da Alim, Anap, Anpit, Aifes, Cidec, Cepi, Confimprenditori, Federodontotecnica e Unica;
- I. CCNL per i dipendenti delle sale bingo e *gaming ball*, sottoscritto il 9 ottobre 2018 e decorrente fino al 31 ottobre 2021, per i lavoratori, dalle organizzazioni sindacali Cisl, Cisl Terziario e Ciu e, per i datori di lavoro, da Ascob, Anib e Anpit;
- J. CCNL per i dipendenti dei servizi ausiliari alla collettività, alle aziende e alle persone, sottoscritto il 21 novembre 2017 e decorrente fino al 31 dicembre 2020, per i lavoratori, dalle organizzazioni sindacali Cisl e Cisl Terziario e, per i datori di lavoro, da Anpit, Cidec, Confimprenditori, PMI Italia, Uai-Terziario e Unica;
- K. CCNL per i dipendenti delle società ed enti di formazione, sottoscritto il 1° gennaio 2017 e decorrente fino al 31 dicembre 2019, per i lavoratori, da Cisl e Cisl Terziario e, per i datori di lavoro, da Aifes, Anpit e Cidec;
- L. CCNL per i dipendenti degli studi professionali e agenzie di assicurazioni, sottoscritto il 31 gennaio 2018 e decorrente fino al 31 gennaio 2021, per i lavoratori, dalle organizzazioni sindacali Cisl e Cisl Terziario e, per i datori di lavoro, da Anpit, Cidec, Confimprenditori,

- PMI Italia, Uai-Tcs e Unica;
- M. CCNL per i dirigenti, quadri, impiegati e operai del terziario avanzato, sottoscritto il 26 giugno 2018 e decorrente fino al 30 giugno 2021, per i lavoratori, dalle organizzazioni sindacali Cisl e Cisl Terziario e, per i datori di lavoro, da Anpit, Cepi, Cidec, Confimprenditori, PMI Italia, Uai-Tcs e Unica;
- N. CCNL per i dirigenti, quadri, impiegati e operai dipendenti di enti, imprese e cooperative sociali del terzo settore, sport e altri enti senza scopo di lucro, sottoscritto il 27 settembre 2019 e decorrente fino al 30 settembre 2022, per i lavoratori, dalle organizzazioni sindacali Cisl Terziario e Ciu e, per i datori di lavoro, da Fenalc, Opes, Anpit, Cidec, Unica, Alim, Anap, Cepi e Confimprenditori;
- O. CCNL per i dipendenti degli studi dei revisori legali e tributaristi e delle società di revisione, sottoscritto il 1° gennaio 2017 e decorrente fino al 31 dicembre 2019, per i lavoratori, dalle organizzazioni sindacali Cisl e Cisl Terziario e, per i datori di lavoro, da Inrl, Lapet, Anpit e Cidec;
- P. CCNL per i dipendenti dei settori del turismo, agenzie di viaggio e pubblici esercizi, sottoscritto il 23 maggio 2017 e decorrente fino al 30 aprile 2020, per i lavoratori, dalla organizzazione sindacale Cisl Terziario e, per i datori di lavoro, da Anpit, Aiav, Cidec, Unica, Confimprenditori, PMI Italia e Uai-Tcs;
- Q. CCNL per i dipendenti e soci lavoratori delle cooperative esercenti attività nei settori terziario e servizi, *facility management*, lavorazioni meccaniche, lavori edili ausiliari, sottoscritto il 1° marzo 2015 e decorrente fino al 28 febbraio 2018, per i lavoratori, dalle organizzazioni sindacali Cisl, Cisl Terziario, Failms Cisl e Cisl Edili e, per i datori di lavoro, da Unci e Anpit;
- R. CCNL per i dipendenti delle università telematiche e servizi collegati, sottoscritto il 1° settembre 2013 e decorrente fino al 31 agosto 2016, per i lavoratori, dalle organizzazioni sindacali Cisl, Cisl Terziario e Csa Cisl Università e, per i datori di lavoro, da Anpit <sup>(1)</sup>.

Scopo di questa sezione è offrire una analisi complessiva dei soggetti

---

<sup>(1)</sup> È l'unico caso, questo, in cui a firmare un CCNL, accanto alla organizzazione datoriale, sia presente anche la firma di una azienda di comparto: la Pegaso Università Telematica.

firmatari dell'insieme di contratti individuato e dei relativi contenuti, evidenziandone, pur nei limiti derivanti da una osservazione asettica e statica del fenomeno contrattuale, analogie e differenze rispetto all'esperienza di rappresentanza negoziale maturata nel medesimo settore dalle organizzazioni di categoria. Nella selezione dei contratti, sono stati scelti quelli elencati (che per una lettura più scorrevole del testo, saranno indicati d'ora in poi, anche in nota, con la lettera corrispondente all'elenco) perché molti di questi sebbene giunti a scadenza, contengono delle clausole di ultrattività e/o stanno per essere rinnovati. Conseguentemente continueranno a (tentare di) spiegare determinati effetti all'interno dell'ordinamento. Nell'analisi, si privilegerà la descrizione di quelle disposizioni che, direttamente o indirettamente, vanno ad impattare in modo critico sul costo del lavoro e/o risultano essere *contra legem*; esse sono diverse e riguardano diversi ambiti, dall'articolazione degli assetti contrattuali e i relativi spazi di competenza fino al licenziamento. Inoltre, sporadicamente, saranno fatti dei richiami ai c.d. contratti collettivi leader, con la finalità di mettere in luce eventuali differenze del trattamento economico e normativo, nella prospettiva di analisi di recente indicata dall'Ispettorato nazionale del lavoro (cfr. circolari 6 maggio 2019, n. 7, e 10 settembre 2019, n. 9). Infine, è opportuno rilevare che gran parte dei contratti analizzati, soprattutto quelli firmati da Cisl, condividono, in linea di massima, la medesima struttura contrattuale, in alcuni casi anche l'articolato.

## 2. Le organizzazioni sindacali firmatarie

I predetti contratti collettivi vedono, sul versante sindacale, la firma di 14 organizzazioni: Confsal, Fesica-Confsal, Fisals-Confsal, Fna-Confsal, Snav-Confsal, Cisl, Federagenti Cisl, Cisl Terziario, Cisl Metalmeccanici, Ciu, Filcams-Cisal, Cisl Edili, Csa e, infine, Cisl Università. Tra le organizzazioni sindacali firmatarie emergono sia confederazioni sia federazioni. Le prime hanno generalmente un ambito di rappresentanza molto ampio, che comprende lavoratori con diverse tipologie contrattuali, pensionati, disoccupati, inoccupati e casalinghe (come Cisl e Confsal). Fa eccezione la Ciu, che si rivolge in particolare alle alte professionalità. Per quanto riguarda le federazioni, esse tendono ad organiz-

zarsi intorno a uno o più settori produttivi. È il caso, ad esempio, della Cisl Metalmeccanici, che rappresenta i lavoratori del solo settore metalmeccanico, o della Fesica-Confsal, che invece riunisce lavoratori (dipendenti, parasubordinati nonché soci di cooperative) impiegati in settori diversi come quello chimico, alimentare, edile, tessile, turistico, metalmeccanico, ecc. Vi sono anche casi in cui le associazioni organizzano l'azione di rappresentanza dei lavoratori in relazione alla loro provenienza geografica (come la Fisals-Confsal che rappresenta i lavoratori stranieri).

## 2.1. Struttura organizzativa

Dal punto di vista organizzativo, le confederazioni si articolano sia orizzontalmente (generalmente dal livello provinciale a quello nazionale) sia verticalmente (aggregando diverse federazioni sindacali che spesso si organizzano intorno ai settori economici). A tal proposito, però, il caso della Ciu appare singolare poiché ad essa aderiscono non soltanto organizzazioni o altre confederazioni sindacali (come Usil o Onaps), ma anche associazioni datoriali (come Federdat). Al contrario, le federazioni, che spesso aderiscono a più ampie confederazioni, tendono ad articolarsi solo orizzontalmente, benché siano possibili ulteriori articolazioni per comparti (come nel caso della Fesica-Confsal). L'adesione a ulteriori organismi interessa, però, anche le confederazioni, come la Confsal e la Cisl che aderiscono al sindacato europeo Cesi.

## 2.2. Servizi erogati

Dalla consultazione della documentazione istitutiva delle organizzazioni e dai portali internet emerge che le organizzazioni sindacali firmatarie dei CCNL analizzati siano coinvolte in diverse attività: la contrattazione collettiva e l'erogazione di servizi *in primis*, ma anche *lobbying* presso le istituzioni pubbliche nazionali ed europee. In particolare, quest'ultima attività riguarda più frequentemente le confederazioni sindacali, come Confsal, Confliaa e Ciu. Guardando, invece, all'ambito dei servizi, è riscontrabile una variazione della tipologia dei servizi offerti in relazione

all'oggetto di rappresentanza dell'organizzazione sindacale. Ad esempio, la Fisals-Confsal offre, tra i diversi servizi, assistenza nelle pratiche di rilascio del permesso di soggiorno, in quelle per il ricongiungimento familiare e nell'assunzione di colf e badanti. La Ciu, invece, offre abbonamenti gratuiti a pubblicazioni e si occupa del riconoscimento della qualifica di quadro nelle aziende private e nel pubblico impiego. Servizi comuni a diverse organizzazioni sindacali investono l'ambito della formazione professionale, dell'assistenza legale, fiscale, sociale e previdenziale. In merito al primo aspetto, occorre fare riferimento all'impegno della Fisals-Confsal nell'individuazione dei fabbisogni professionali e nell'innovazione didattica; non a caso, la stessa federazione sindacale si propone di promuovere anche opportunità di impiego per i lavoratori stranieri che rappresenta. Meno diffusi sono i Centri studi interni alle organizzazioni di rappresentanza e le attività di ricerca e analisi condotte dalle stesse. Ampia è anche l'offerta di servizi in ambito fiscale e previdenziale, un elemento qualificante della *mission* di molte organizzazioni. Infatti, tanto la Cisl che la Confsal si avvalgono di vere e proprie società, denominate rispettivamente Cisl Servizi e Consulenze S.r.l. e Confsalservizi, per garantire i suddetti servizi.

### 3. Le organizzazioni datoriali firmatarie

Sul versante datoriale, i 18 contratti collettivi presi in rassegna vedono la presenza delle seguenti venticinque organizzazioni: Cifa, Fedarcom, Unipmi, Uniterziario, Cidec, Anpit, Laif, Confazienda, Fedimprese, Unica, Confimprenditori, Pmi Italia, Uai-Tcs, Alim, Anap, Aifes, Cepi, Fedodontotecnica, Ascob, Anib, Uai-Terziario, Fenalc, Opes e Unci. Alcune di queste, presentano una struttura confederativa, anche molto ampia (alla Cifa, ad esempio, aderiscono circa 30 associazioni); altre, invece, presentano una struttura federativa. Con riferimento alle federazioni, è bene precisare che queste non insistono mai su un singolo comparto: la federazione Fedarcom, ad esempio, si rivolge ai rappresentanti, commercianti, artigiani e operatori del turismo; Laif, invece, aggrega le imprese che eseguono lavorazioni conto terzi in qualsiasi settore merceologico. Questa "varietà" trova riscontro anche nei CCNL sottoscritti: ogni federazione datoriale esaminata ha firmato accordi applicati in diversi settori,

a volte anche distanti dalle categorie che dichiarano di rappresentare. Ciò si verifica parimenti tra le confederazioni.

### 3.1. Struttura organizzativa

Dal punto di vista organizzativo, le confederazioni si articolano sia orizzontalmente, presentando, oltre al livello nazionale, articolazioni regionali e provinciali (come Cifa), sia verticalmente, aggregando differenti settori economici (Alim, ad esempio, rappresenta gli artigiani, i commercianti, i pubblici esercizi e più in generale gli operatori del terziario). Simile organizzazione si riscontra anche nella Fedarcom: questa federazione, infatti, presenta sia una struttura orizzontale (che dal livello nazionale arriva a quello provinciale) sia verticale (aggregando sotto di sé diverse associazioni suddivise per comparti, pur essendo già essa stessa una federazione con proprio ambito di rappresentanza). Emerge, per quanto concerne Laif, la concentrazione nel Sud Italia delle imprese associate.

### 3.2. Servizi erogati

Rispetto alle attività svolte, si evince come sia le confederazioni che le federazioni offrano servizi comuni volti a favorire la formazione professionale e manageriale, l'assistenza e la consulenza *in primis* sotto il profilo sindacale nelle attività di contrattazione collettiva e di conciliazione, ma anche contabile (ad esempio, attraverso l'elaborazione di cedolini). Anpit e Laif, invece, stipulano convenzioni con società di servizi per agevolare l'attività delle imprese associate.

Frequente è anche l'offerta dei servizi rientranti nel campo della consulenza legale (amministrativa, sindacale, finanziaria, societaria, a tutela del credito; servizi, questi, offerti ad esempio da Alim e Uai), servizi di patronato e fruizione del Caf.

Altro tratto caratterizzante è la diffusa offerta di servizi attraverso gli Enti bilaterali: ad esempio, l'Epar, costituito da Cifa e Confisal, propone la certificazione dei contratti e la validazione dei percorsi di apprendistato. Insieme a Fedarcom, invece, Cifa ha promosso l'ente di addestramento professionale Eap-Fedarcom. Le attività di *lobbying* – riscontrate espli-

citamente solo in Cifa, Fedarcom, Fenalc e Ascob – si traducono in accreditamenti presso organismi istituzionali (Ministeri, Regioni, Province e Comuni) e nella cura dei rapporti con organizzazioni politiche e sociali sia di livello nazionale che internazionale al fine di tutelare gli interessi dei propri associati. Da segnalare è il Centro studi Incontra per l'elaborazione di studi su contrattazione collettiva e welfare, presentazione di progetti, anche legislativi, per l'esame di proposte governative, parlamentari e sindacali promosso da Cifa e Confsal.

#### **4. Analisi dei contenuti contrattuali**

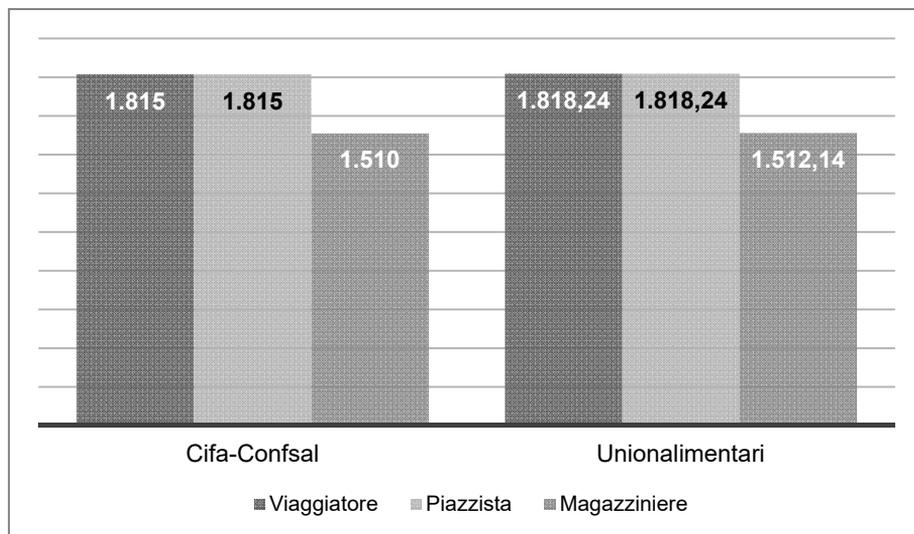
Dal punto di vista dei contenuti contrattuali, i contratti collettivi presi in rassegna coprono la quasi totalità delle materie e degli istituti tradizionalmente oggetto di contrattazione collettiva. Seppur con significative differenze rispetto ai CCNL del settore firmati dalle federazioni aderenti alle confederazioni sindacali Cgil, Cisl e Uil, sono riscontrabili da un lato clausole a contenuto obbligatorio, riguardanti i rapporti tra le parti firmatarie e l'area dei diritti sindacali, dall'altro clausole a contenuto normativo, comprensive degli aspetti legati all'orario di lavoro, alla retribuzione e al sistema di classificazione e inquadramento. Seguendo il medesimo stile espositivo adottato nei precedenti paragrafi, di seguito saranno riportate le informazioni essenziali sui diversi istituti contrattuali. Per facilitare l'esposizione e il richiamo in nota dei dati ricavati dall'analisi dei contratti, a ciascuno dei 18 CCNL presi in rassegna è stata attribuita una lettera, secondo l'elencazione disposta al § 1.

##### **4.1. Minimi retributivi**

La distanza dei valori retributivi tra i contratti sottoscritti dalle federazioni aderenti a Cgil, Cisl e Uil e i contratti qui analizzati è indicativamente importante: trattasi di un'oscillazione che va dal 20% fino al 40%. Saranno illustrate di seguito nel dettaglio le differenze retributive sussistenti tra i diversi contratti attraverso la comparazione del trattamento economico di due figure professionali per ogni settore. Nell'analisi, si terrà conto del fatto che alcuni CCNL sottoscritti dall'Anpit e dalla Cisl

adottano sistemi retributivi differenziati su base regionale.

**Grafico 1** – Minimi tabellari dei CCNL relativi al campo di applicazione del CCNL A

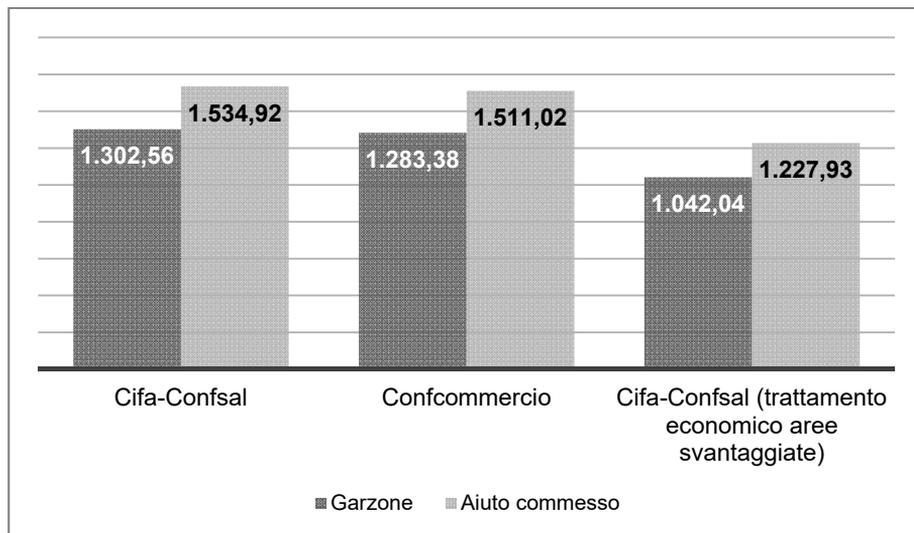


Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

Nel comparare il trattamento economico relativo alle figure professionali del viaggiatore, del piazzista e del magazziniere disciplinate tanto dal CCNL Cifa-Confsal per le imprese del settore alimentare che dal CCNL Unionalimentari (sottoscritto con le federazioni di settore aderenti a Cgil, Cisl e Uil), sono emerse lievi differenze retributive (cfr. grafico 1). Gli stessi mestieri sono inquadrati tanto nel CCNL A che nel CCNL Unionalimentari rispettivamente al 5° (viaggiatore e piazzista) e all'8° (magazziniere) livello contrattuale. Tuttavia, va precisato che il CCNL Cifa-Confsal consente alle aziende di diminuire i livelli retributivi se risiedono nelle c.d. aree svantaggiate e per tali vanno intese le aziende fino a 15 dipendenti aventi la sede produttiva nelle regioni del Mezzogiorno (Sicilia, Calabria, Basilicata, Campania e Puglia); tutte le aziende con sede produttiva nei comuni con popolazione residente inferiori a 10.000 abitanti; tutte le aziende aventi sede produttiva nei territori in stato di calamità dichiarata (cfr. articolo 54 del CCNL A). A titolo di esempio, in queste aree, la retribuzione del magazziniere, inquadrato all'8° livello, che

normalmente si aggira attorno ai 1.510 euro, è pari a 1.208 euro.

**Grafico 2** – Minimi tabellari dei CCNL relativi al campo di applicazione del CCNL B



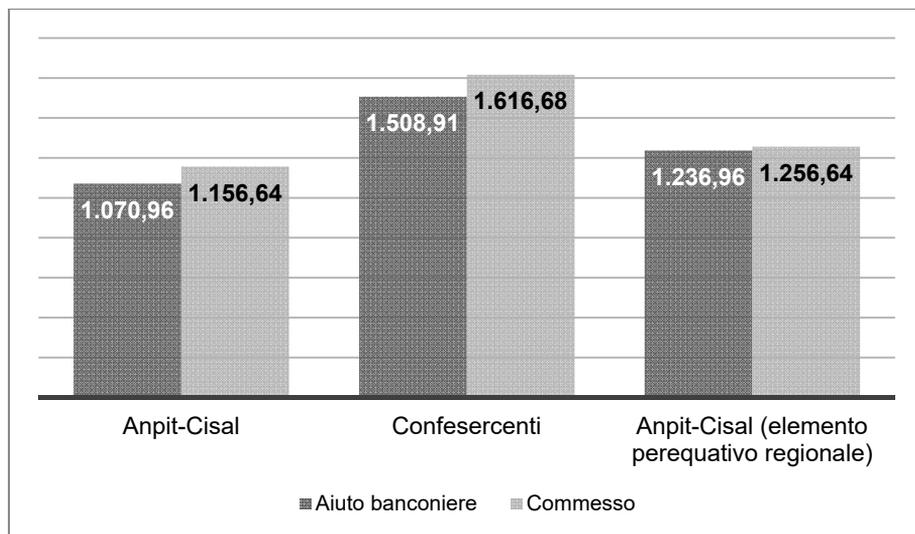
Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

Lo stesso scenario si registra per quanto concerne il CCNL Cifa-Confsal relativo al settore del commercio (cfr. grafico 2). Anche in questo caso, sebbene i mestieri di garzone e aiuto commesso sarebbero inquadrati rispettivamente al 7° e 8° livello in entrambi i CCNL, i trattamenti retributivi sono differenti, anche se lo scarto è lieve. Tuttavia, attraverso le deroghe consentite dal CCNL Cifa-Confsal per le c.d. aree svantaggiate, è possibile diminuire i livelli retributivi. Così un garzone, se dipendente delle imprese operanti in quelle aree, potrà vedersi corrispondere una retribuzione decurtata di quasi 300 euro.

Tra il CCNL Anpit-Cisal per le aziende del settore del commercio, il CCNL Confcommercio e il CCNL Confesercenti, si riscontrano notevoli differenze retributive (cfr. grafico 3). In questo caso, sono stati analizzati i trattamenti retributivi dell'aiuto banconiere (inquadrate nel CCNL C al livello E e nei CCNL Confcommercio e Confesercenti 4° al livello) e del commesso (inquadrate nel CCNL C al livello D1 e nei CCNL Confcommercio e Confesercenti 4° al livello). Sebbene il CCNL Anpit-Cisal

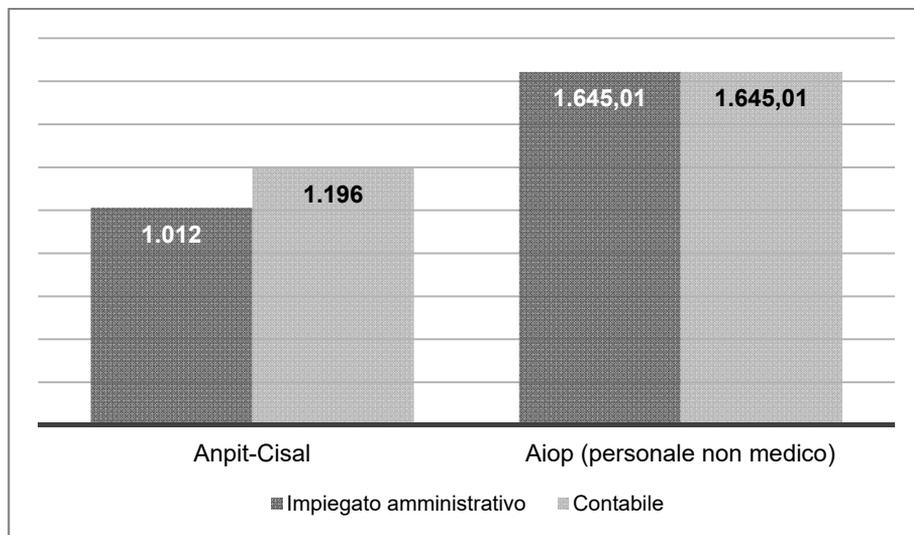
prevede la variazione della retribuzione da Regione a Regione, attraverso l'aggiunta al minimo tabellare del c.d. elemento perequativo regionale (EPR), la differenza del trattamento economico permane. Infatti, applicando al trattamento minimo l'EPR più alto (quello della Regione Lombardia), la notevole differenza di salario non viene comunque colmata.

**Grafico 3** – Minimi tabellari dei CCNL relativi al campo di applicazione del CCNL C

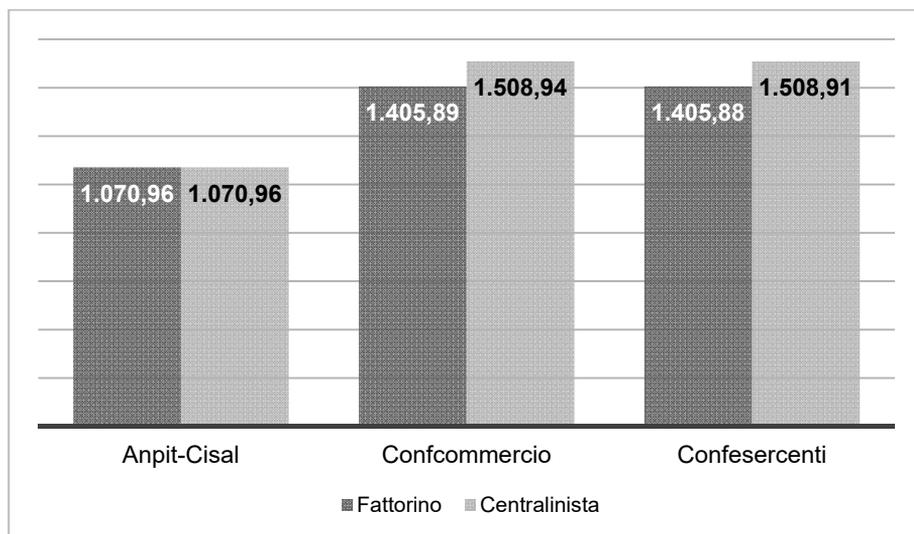


Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

Per il personale non medico delle case di cura (cfr. grafico 4) il valore delle differenze retributive tra il CCNL Anpit-Cisal e il CCNL Aiop è notevole in quanto ammonta a quasi il 40%, come si può notare dal grafico, dal quale emerge che l'impiegato amministrativo, se inquadrato nel CCNL D e precisamente al livello D2, percepisce una retribuzione nettamente inferiore all'impiegato amministrativo inquadrato nel CCNL Aiop, e precisamente al livello C. Anche in questo caso il CCNL Anpit-Cisal contiene un EPR da aggiungere alla retribuzione tabellare minima. Tuttavia, anche considerando questo elemento ulteriore (nel caso di specie quello della Regione Lombardia), i livelli retributivi non raggiungono quelli del CCNL Aiop.

**Grafico 4** – Minimi tabellari dei CCNL relativi al campo di applicazione del CCNL D

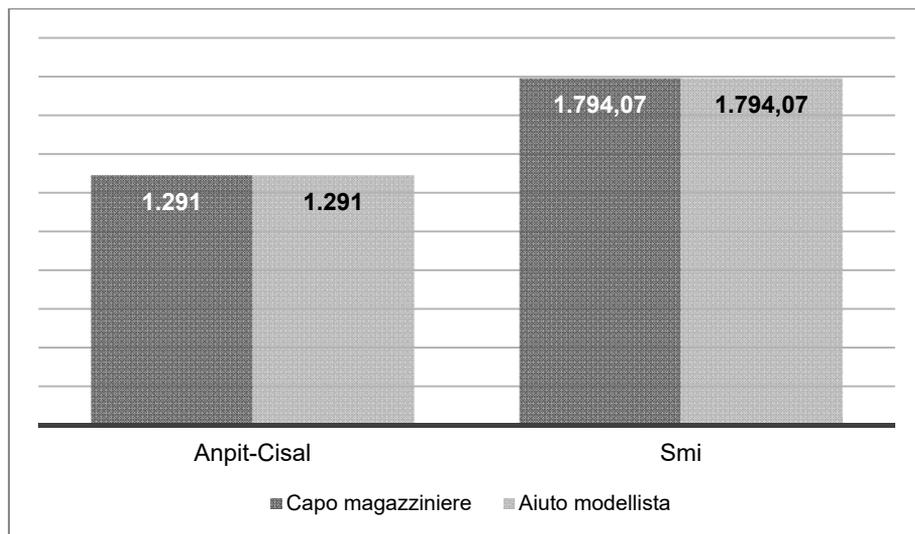
Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

**Grafico 5** – Minimi tabellari dei CCNL relativi al campo di applicazione del CCNL E

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

Nel 2016, Anpit e Cisl sottoscrivono un ulteriore e distinto CCNL per le aziende del settore del commercio, con un campo di applicazione ristretto rispetto al CCNL C. Anche questo nuovo contratto prevede dei livelli retributivi contenuti rispetto a quelli previsti dal CCNL Confcommercio e a quelli previsti dal CCNL Confesercenti (cfr. grafico 5). Infatti, il fattorino e il centralinista, se inquadrati nel CCNL E, al livello D2, percepiscono una retribuzione inferiore rispetto a quanto previsto dal CCNL Confcommercio e Confesercenti, che inquadrano i due mestieri rispettivamente nei livelli 4° e 5°. Nonostante i livelli retributivi varino da Regione a Regione, continuano a sussistere notevoli differenze salariali, tanto per il fattorino che per il centralinista.

**Grafico 6** – Minimi tabellari dei CCNL relativi al campo di applicazione del CCNL F

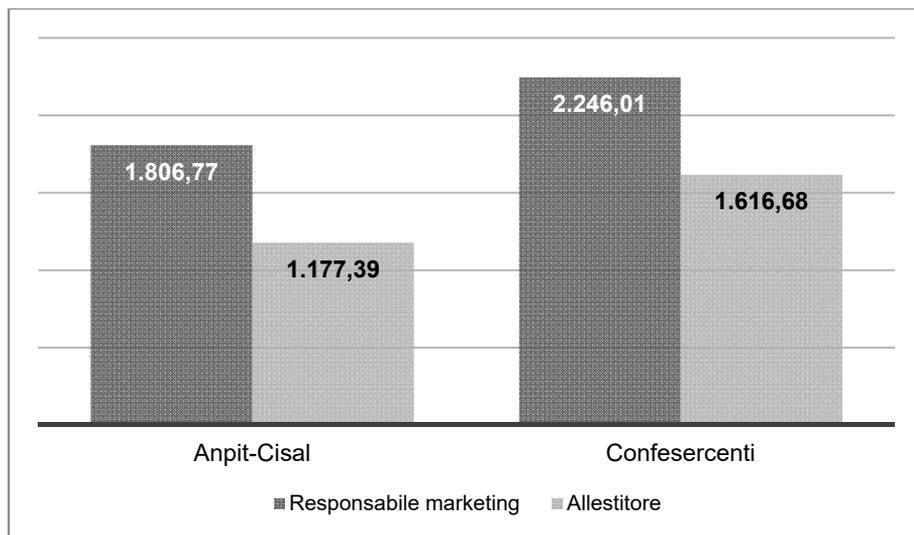


Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

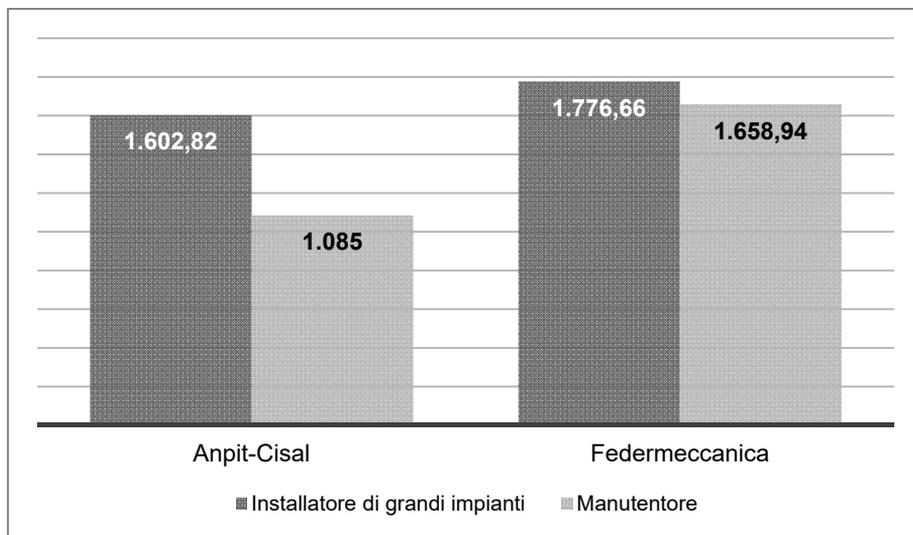
Per le imprese tessili, il CCNL Anpit-Cisal prevede un trattamento economico di gran lunga inferiore rispetto a quello del CCNL Smi (cfr. grafico 6). Infatti, a fronte della medesima mansione (capo magazzino/aiuto modellista), lo scarto salariale si aggira attorno al 30%. Differenze salariali significative si riscontrano anche nel settore del marketing, laddove per la figura professionale di allestitore il CCNL Anpit-Cisal

prevede una retribuzione inferiore di circa il 35% rispetto a quella prevista dal CCNL Anasfim-Confesercenti (cfr. grafico 7). Differenze retributive rilevanti si riscontrano anche per il trattamento economico riconosciuto alla figura professionale del responsabile di marketing.

**Grafico 7** – Minimi tabellari dei CCNL relativi al campo di applicazione del CCNL G

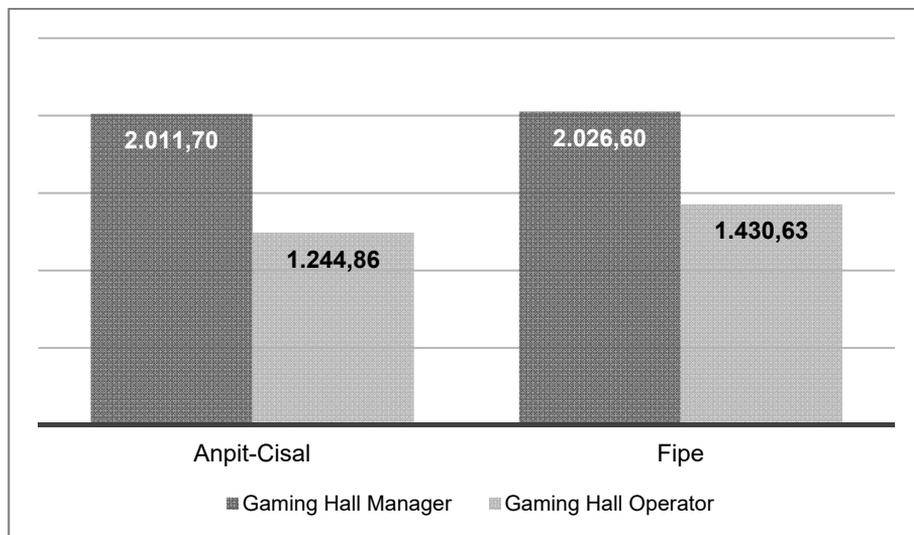


Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

**Grafico 8** – Minimi tabellari dei CCNL relativi al campo di applicazione del CCNL H

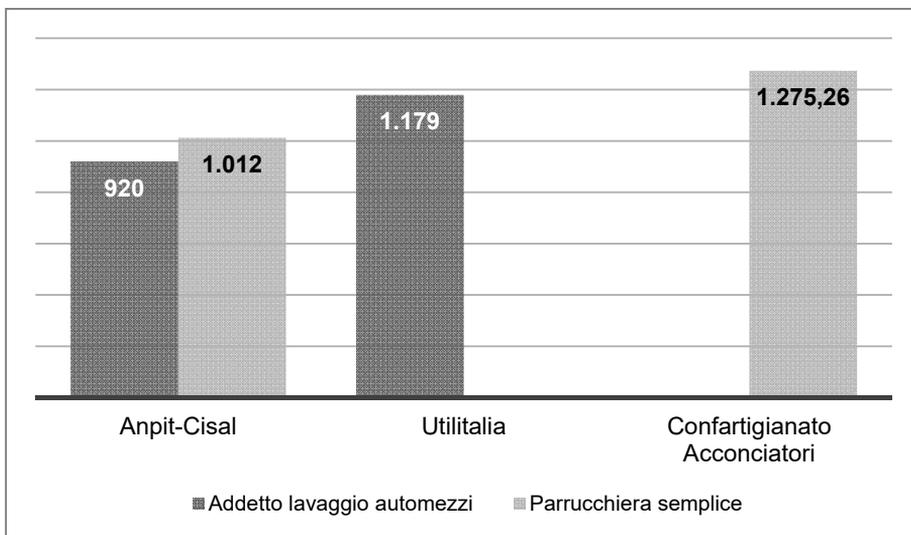
Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

Nel comparare il trattamento economico previsto dal CCNL Anpit-Cisal per le aziende metalmeccaniche con quello previsto dal CCNL Federmeccanica, relativamente alle figure professionali di installatore di grandi impianti e di manutentore, è emerso che la differenza salariale è notevole, soprattutto per quanto riguarda la seconda (cfr. grafico 8).

**Grafico 9** – Minimi tabellari dei CCNL relativi al campo di applicazione del CCNL I

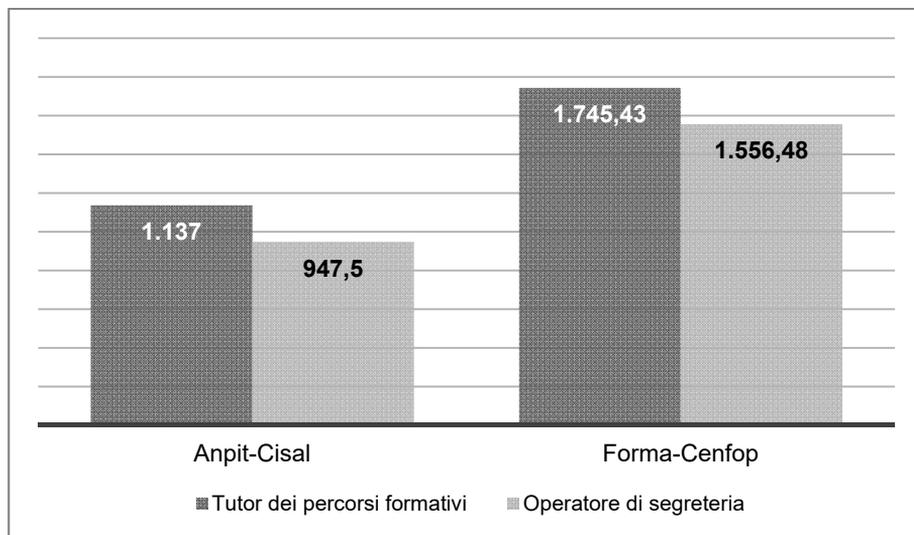
Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

Il CCNL I rappresenta la “fattispecie classica” di contratto pirata in quanto va ad individuare il campo di applicazione corrispondente ad una parte di quello contenuto nei contratti sottoscritti dal sindacato confederale, in questo caso il CCNL sottoscritto dall’associazione Fipe con le organizzazioni Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil. Nei due CCNL sono previste le medesime figure professionali ma lo scarto retributivo, a parità di mansioni, è notevole (cfr. grafico 9).

**Grafico 10** – Minimi tabellari dei CCNL relativi al campo di applicazione del CCNL J

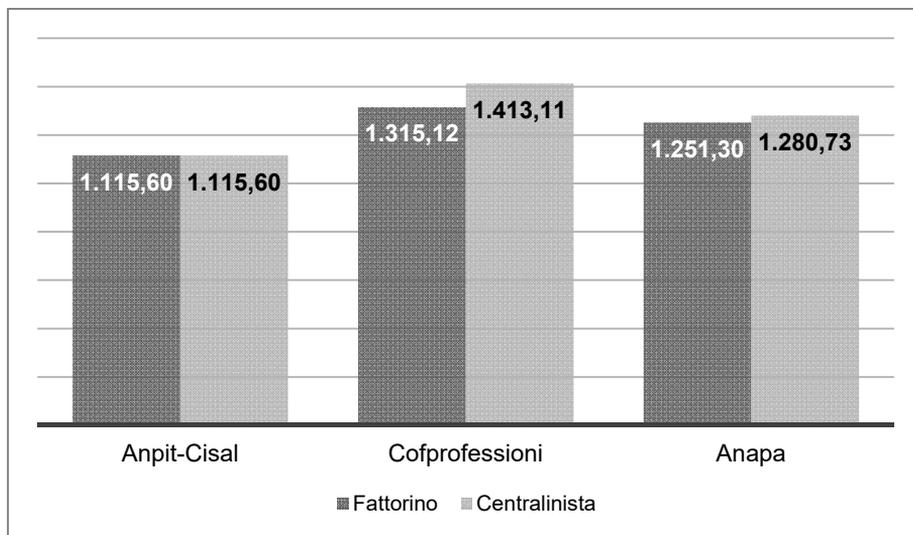
Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

Peculiare è il trattamento economico del CCNL Anpiti-Cisal per i servizi ausiliari alla collettività poiché il campo di applicazione di questo contratto va a sovrapporsi con il campo di applicazione di altri contratti collettivi. Infatti, all'interno sono disciplinate figure professionali eterogenee tra di loro, come si evince anche dall'analisi qui riportata di alcuni dei trattamenti retributivi considerati (cfr. grafico 10). L'addetto al lavaggio degli automezzi per la raccolta della nettezza urbana, inquadrato nel CCNL J al livello D2, percepisce una retribuzione inferiore rispetto a quella previsto dal CCNL Utilitalia per la medesima figura professionale. La medesima differenza si riscontra comparando il trattamento economico della parrucchiera semplice, figura professionale disciplinata anche dal CCNL Confartigianato Acconciatori, con quella prevista dal CCNL J.

**Grafico 11** – Minimi tabellari dei CCNL relativi al campo di applicazione del CCNL K

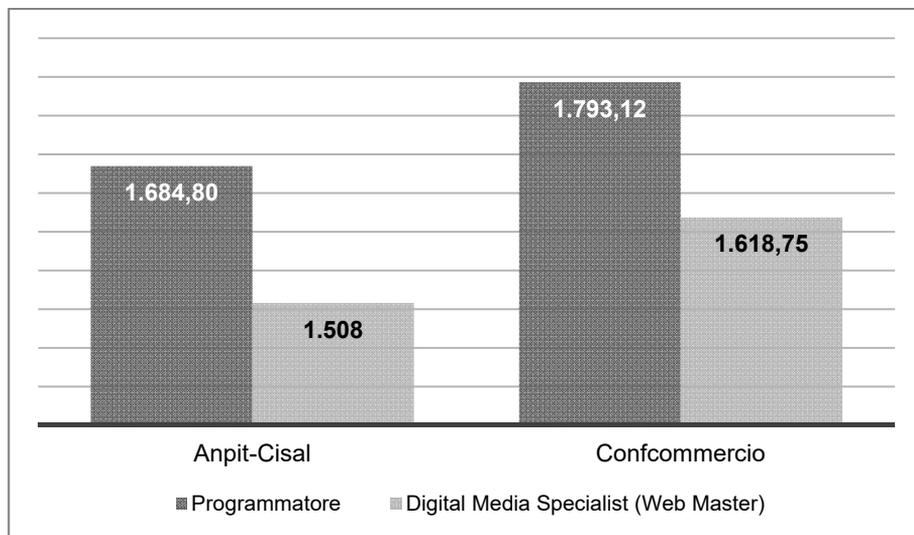
Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

Notevoli differenze retributive si riscontrano anche tra il CCNL K e il CCNL Cenfop relativamente all'inquadramento contrattuale delle figure professionali del tutor dei percorsi formativi e dell'operatore di segreteria. Lo scarto raggiunge valori che vanno oltre il 40% (cfr. grafico 11).

**Grafico 12** – Minimi tabellari dei CCNL relativi al campo di applicazione del CCNL L

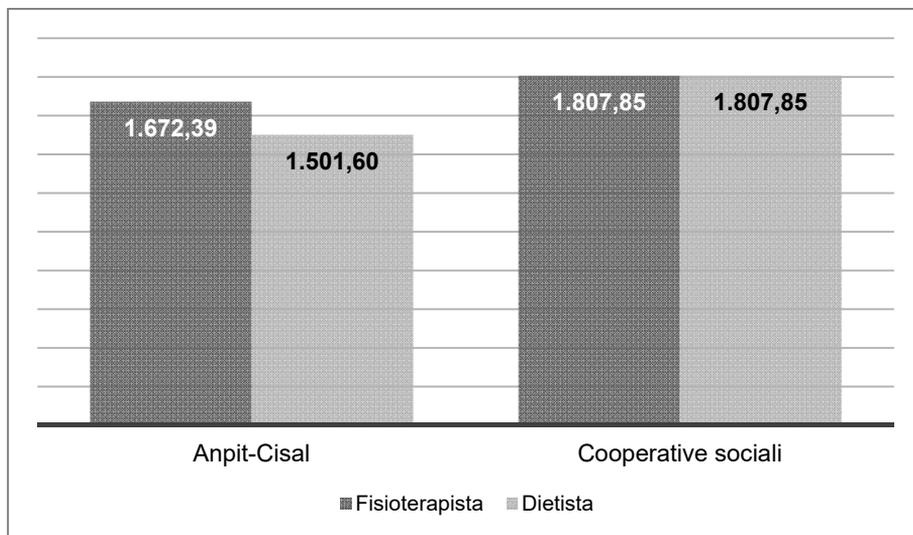
Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

Il CCNL Anpiti-Cisal qui analizzato (cfr. grafico 12) insiste su due campi di applicazione: quello degli studi professionali e delle agenzie di assicurazioni. Questi due settori sono disciplinati da due CCNL diversi, sottoscritti dai sindacati confederali (CCNL Cofprofessioni e CCNL Anapa). Rispetto al trattamento economico che i due CCNL prescrivono per le figure professionali di fattorino e centralinista, quello previsto dal CCNL sottoscritto da Anpiti e da Cital per i medesimi mestieri è inferiore.

**Grafico 13** – Minimi tabellari dei CCNL relativi al campo di applicazione del CCNL M

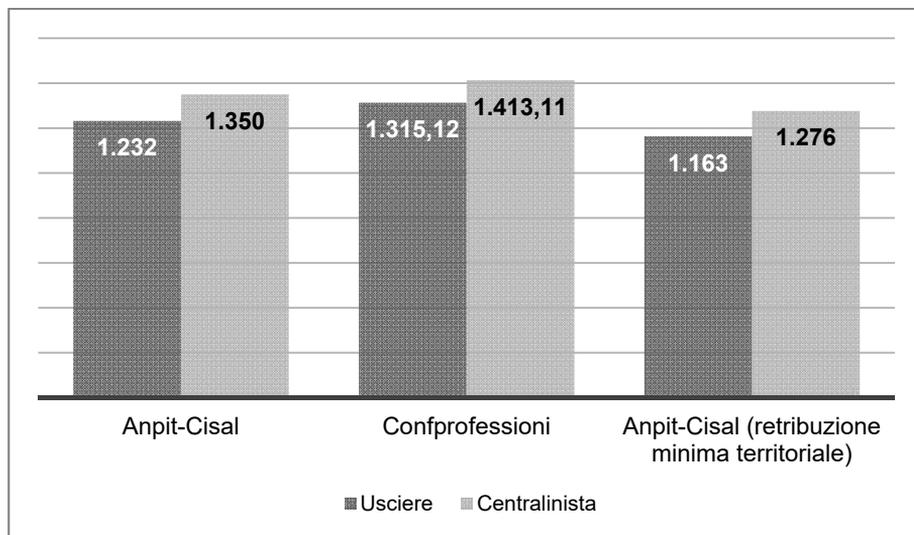
Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

Mentre per le figure professionali disciplinate dal CCNL per il settore del commercio le differenze retributive sono notevoli rispetto a quelle previste dal CCNL Confcommercio (cfr. grafico 3), anche il trattamento economico previsto dal CCNL Anpit-Cisal per il settore del terziario avanzato resta – sebbene in misura minore – al di sotto dei minimi previsti dal CCNL Confcommercio per il settore dell'ICT (cfr. grafico 13).

**Grafico 14** – Minimi tabellari dei CCNL relativi al campo di applicazione del CCNL N

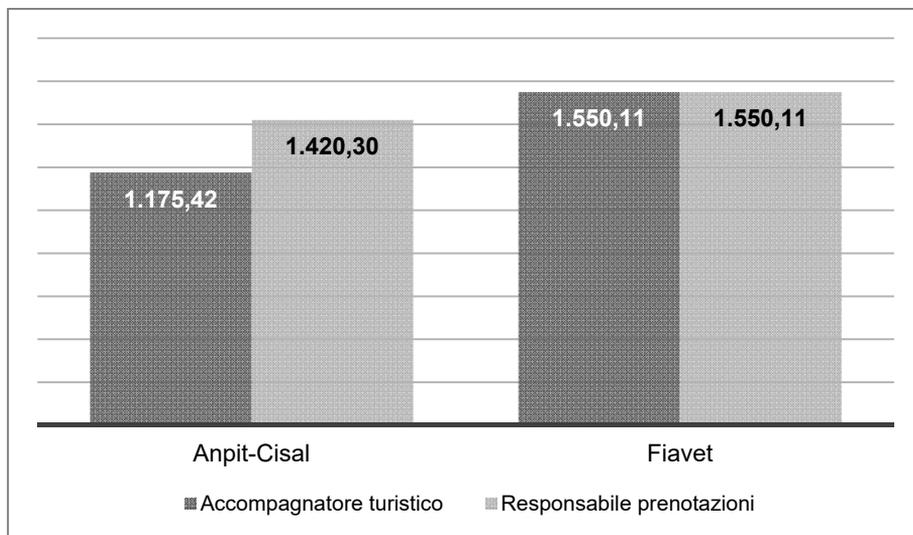
Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

Relativamente al personale impiegato nel terzo settore e in quello dello sport, si riscontra che il fisioterapista e il dietista percepiscono un salario minore se inquadrati nell'ambito del CCNL Anpit-Cisal, rispetto al trattamento economico prescritto dal CCNL delle cooperative sociali per le medesime figure professionali (cfr. grafico 14).

**Grafico 15** – Minimi tabellari dei CCNL relativi al campo di applicazione del CCNL O

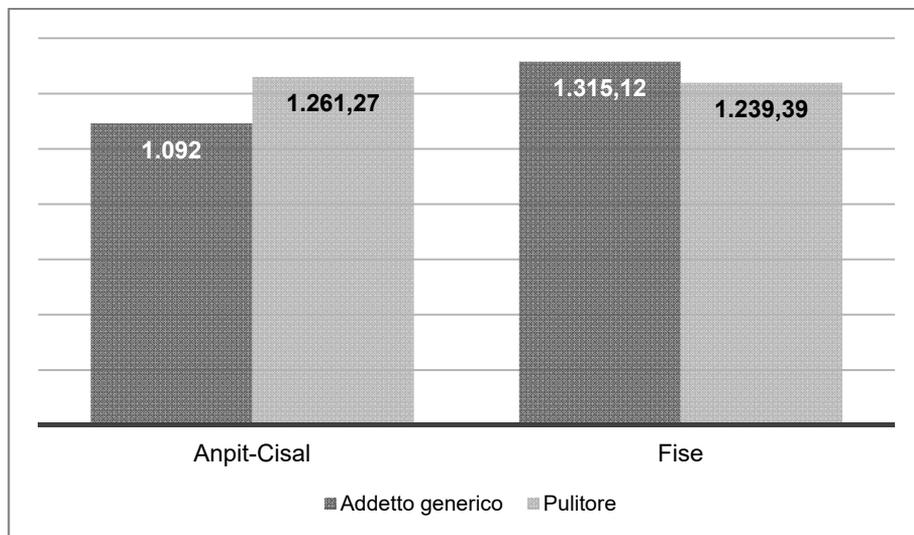
Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

Il campo di applicazione del CCNL O andrebbe a sovrapporsi a quello del CCNL per gli studi professionali. I mestieri di usciere e centralinista, disciplinati in entrambi i contratti, sono retribuiti in modo differenziale. Peraltro, secondo il CCNL Anpit-Cisal, le differenze retributive maturerebbero anche sulla base dell’allocazione geografica dell’impresa, prevedendo un netto miglioramento per le aziende localizzate nel Nord e un abbassamento ulteriore dei livelli salariali per le imprese allocate al Sud dell’ICT (cfr. grafico 15).

**Grafico 16** – Minimi tabellari dei CCNL relativi al campo di applicazione del CCNL P

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

Nell'ambito delle agenzie di viaggio, se l'accompagnatore turistico o il responsabile delle prenotazioni viene inquadrato nell'ambito del CCNL Anpit-Cisal, percepirà un salario inferiore rispetto al quello previsto dal CCNL Fiavet (cfr. grafico 16).

**Grafico 17** – Minimi tabellari dei CCNL relativi al campo di applicazione del CCNL Q

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

Per quanto concerne il settore del *facility management*, i minimi tabellari per le figure professionali di addetto generico e pulitore ricavati dai due contratti considerati (cfr. grafico 17) mostrano delle lievi differenze se si considera che quello indicato per il CCNL Anpiti-Cisal è il trattamento retributivo per le imprese operanti in Lombardia. Anche in questo caso, infatti, per le imprese operanti nel Mezzogiorno, è possibile erogare, a parità di mansioni, retribuzioni decurtate di circa 200 euro.

Inoltre, notevoli differenze riguardano i sistemi retributivi previsti per alcune tipologie contrattuali. Ad esempio, nei contratti che fanno riferimento al sistema di relazioni industriali Cifa-Confisal, è prevista la c.d. retribuzione di primo ingresso, che ammonta al 75% della retribuzione di approdo, il 1° anno e all'85% il 2° anno <sup>(2)</sup>. Nei medesimi contratti è di-

<sup>(2)</sup> Analoga disposizione, destinata ai “lavoratori di prima assunzione”, è contenuta in tutti i contratti sottoscritti dalla Cisl e dalle federazioni ad essa aderenti; cfr. CCNL C (art. 109); CCNL D (art. 123); CCNL F (art. 83); CCNL G (art. 103); CCNL H (art. 124); CCNL I (art. 122); CCNL J (art. 115); CCNL L (art. 116); CCNL M (art. 131); CCNL N (art. 124); CCNL K (art. 99 ss.); CCNL O (art. 95); CCNL P (art. 126); CCNL Q (art. 71); CCNL R (art. 74).

sciplinata la c.d. retribuzione per le aree svantaggiate, corrispondente tendenzialmente all'80% circa della retribuzione media <sup>(3)</sup>. Peraltro, questa articolazione del sistema retributivo può essere anche regolata diversamente dalla contrattazione di secondo livello (anche in senso peggiorativo).

In tutti i contratti analizzati, inoltre, non è prevista la quattordicesima mensilità mentre è possibile in alcuni casi corrispondere la tredicesima mensilità a ratei e in altri casi è la contrattazione di secondo livello a poter disciplinare le modalità di erogazione della tredicesima.

Notevoli differenze retributive si evidenziano anche nella disciplina prevista per l'apprendistato. In particolare, nel CCNL A, è previsto che un apprendista professionalizzante verrà retribuito con un salario corrispondente al 70% della retribuzione di approdo il 1° anno, all'80% nell'arco del 2° anno e pari al 90% il 3° anno. Fermo restando che già la retribuzione tabellare presenta degli evidenti scostamenti dal CCNL leader di settore <sup>(4)</sup>, l'ulteriore riduzione della retribuzione in termini percentuali comporta una notevole differenza di salario tra l'apprendista al quale si applica il CCNL A e l'apprendista che beneficia dell'applicazione del CCNL leader.

## 4.2. Maggiorazioni varie

Nei contratti sottoscritti dalla Confsal, la maggiorazione per il lavoro straordinario è identica al contratto collettivo leader di riferimento <sup>(5)</sup>,

---

<sup>(3)</sup> Il CCNL B (art. 53) precisa che la riduzione della retribuzione può essere applicata dalle aziende fino a 15 dipendenti aventi la sede produttiva nelle Regioni del Mezzogiorno (Sicilia, Calabria, Basilicata, Campania e Puglia), da tutte le aziende con sede produttiva in Comuni con popolazione residente inferiore alle 10.000 unità e definiti montani o rurali ai sensi di legge, purché non possiedano i requisiti di Comune turistico ai sensi delle normative vigenti, e inoltre da tutte le aziende aventi sede produttiva nei territori in stato di calamità dichiarato. La disposizione contrattuale prevede anche che «il suddetto regime retributivo differenziato è, altresì, applicabile per un periodo massimo di 36 mesi in tutte le aziende operanti nel territorio nazionale, senza le limitazioni di cui ai punti precedenti, nell'ipotesi di crisi aziendale ed occupazionale o nella fase di avvio di nuove attività».

<sup>(4)</sup> Trattasi del CCNL sottoscritto da Unionalimentari e Confapi con Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila-Uil il 16 settembre 2016.

<sup>(5)</sup> Trattasi dei CCNL sottoscritti rispettivamente da Unionalimentari e Confapi

mentre nei contratti collettivi sottoscritti dalla Cisl, la maggiorazione per il lavoro straordinario rispetto al contratto collettivo leader è minore <sup>(6)</sup>.

Inoltre, nella maggior parte dei casi viene dettata una disciplina diversa per la maggiorazione connessa allo straordinario notturno; è previsto, infatti, un aumento graduale della maggiorazione a seconda del numero di ore di lavoro e del giorno in cui viene prestato il lavoro, con un risparmio netto del 15%. Anche le maggiorazioni per il lavoro supplementare sono diversamente quantificate, con un risparmio di circa il 20% rispetto al contratto collettivo leader <sup>(7)</sup>. Lo stesso scarto si registra nella regolazione delle maggiorazioni per il lavoro part-time prestato in applicazione delle c.d. clausole elastiche <sup>(8)</sup>. Seguono alcuni grafici (cfr. grafici 18, 19 e 20) volti ad illustrare le differenze di trattamento per alcuni settori. La gran parte dei CCNL sottoscritti dall'Anpit e dalla Cisl disciplina le maggiorazioni salariali relative allo straordinario quantificando il corrispettivo con i medesimi valori.

---

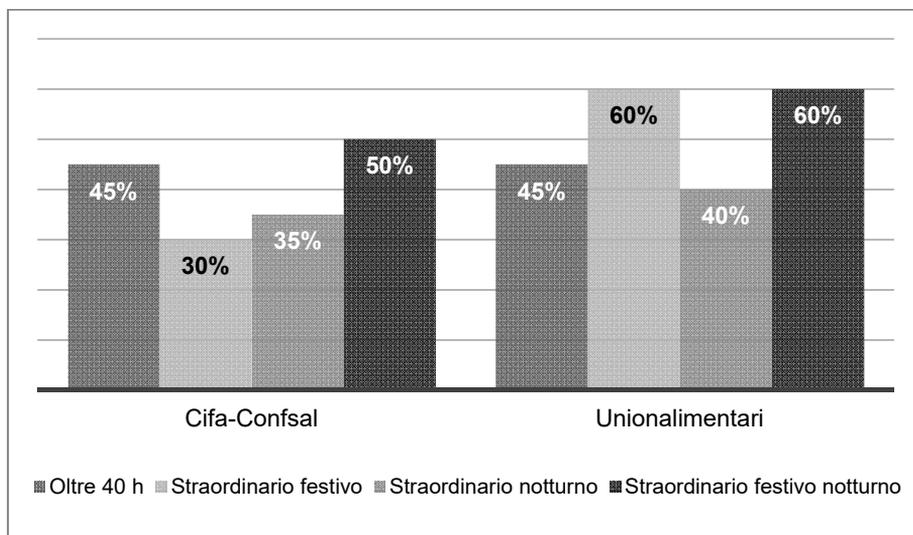
con Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila-Uil per il settore alimentare e da Confcommercio con Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil per il settore del commercio e del terziario.

<sup>(6)</sup> A titolo di esempio, è stato riscontrato nell'analisi che mentre nel CCNL Confcommercio la maggiorazione per il lavoro straordinario varia tra il 15% e il 20%, nel CCNL C la maggiorazione varia tra il 14% e il 17%.

<sup>(7)</sup> Ad esempio, il CCNL B all'art. 157 prevede che il lavoro supplementare debba essere retribuito con una maggiorazione del 15% rispetto alla paga base, a differenza del CCNL Confcommercio che prevede una maggiorazione del 35% calcolato sulla quota orario della retribuzione (cfr. artt. 84 e 198).

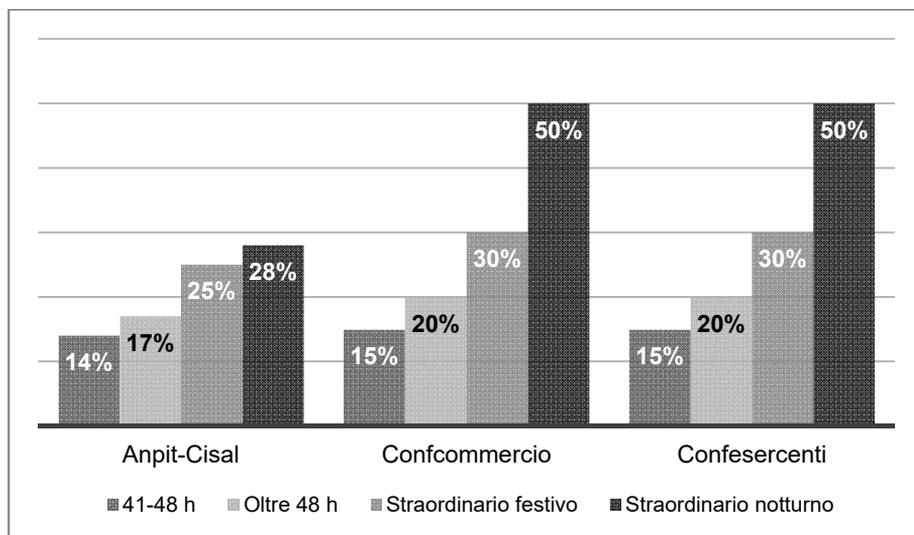
<sup>(8)</sup> Mentre il CCNL B all'art. 156 prevede una maggiorazione pari al 15% della retribuzione, il CCNL Confcommercio prevede una maggiorazione del 35% + 1,5% se vi è anche un aumento della durata della prestazione e non una modifica della collocazione temporale della stessa.

**Grafico 18** – Maggiorazioni salariali per il lavoro straordinario dei CCNL relativi al campo di applicazione del CCNL A



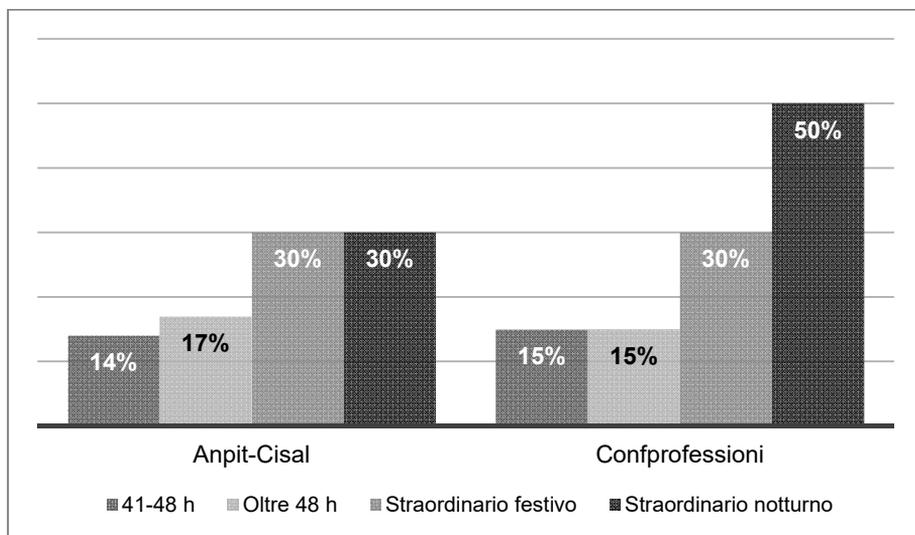
Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

**Grafico 19** – Maggiorazioni salariali per il lavoro straordinario dei CCNL relativi al campo di applicazione del CCNL E



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

**Grafico 20** – Maggiorazioni salariali per il lavoro straordinario dei CCNL relativi al campo di applicazione del CCNL L



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

### 4.3. Trattamento economico per malattia e infortuni

Nei contratti collettivi sottoscritti dalla Confsal <sup>(9)</sup> è previsto che il periodo di aspettativa non retribuita per malattia non sia indennizzato <sup>(10)</sup>. Disposizioni simili si trovano anche nei contratti collettivi sottoscritti dalla Cisl <sup>(11)</sup>.

<sup>(9)</sup> Cfr. CCNL A (art. 90); CCNL B (art. 83).

<sup>(10)</sup> Nel CCNL Confcommercio, invece, all'art. 181-*bis* è previsto, in caso di patologie gravi (che comportano terapie salvavita), un indennizzo per i primi 60 giorni del periodo di aspettativa non retribuita.

<sup>(11)</sup> Nel CCNL C (art. 141), ad esempio, è previsto che anche in caso di malattia grave che comporti la richiesta di un periodo di aspettativa non retribuita il lavoratore non avrà diritto a nessun indennizzo, né alla «decorrenza dell'anzianità per alcun istituto».

#### 4.4. Indennità di trasferta e trasferimento

In caso di trasferta, diversi contratti dispongono solo il rimborso delle spese e un'indennità di disagio laddove il lavoratore in trasferta sia occupato in più sedi di attività dell'azienda dislocate nell'ambito della stessa Provincia <sup>(12)</sup>. Per quanto concerne il trasferimento, invece, è previsto un termine generale di preavviso di gran lunga inferiore a quelli generalmente praticati da altri sistemi contrattuali e non adeguatamente differenziati a seconda della casistica <sup>(13)</sup>. Nel CCNL B, non è previsto, inoltre, un criterio per la quantificazione della diaria (alternativa al rimborso a piè di lista), nonché per il rimborso <sup>(14)</sup>. In caso di trasloco, il diritto a percepire la diaria/rimborso è esteso inoltre a 5 giorni dall'arrivo del mobilio <sup>(15)</sup>.

#### 4.5. Periodo di prova

Sempre in materia di trattamento economico-normativo, i contratti collettivi Cifa-Confsal <sup>(16)</sup> prevedono che il periodo di prova debba essere calcolato tenendo in considerazione i giorni di "effettivo lavoro" mentre, nei casi di riassunzione di personale con contratto a tempo determinato, la durata del periodo di prova non potrà essere superiore alla metà della durata del primo contratto di lavoro. Le disposizioni, così come

---

<sup>(12)</sup> Cfr. CCNL A (art. 96); CCNL B (art. 89). Nel CCNL Confcommercio non si stabilisce alcuna indennità di disagio, ma si prevede, in via generale, quanto stabilito per il trasferimento, ossia, oltre al rimborso delle spese di viaggio, la facoltà per il datore di corrispondere, per le spese di vitto e alloggio, una diaria, nella misura specificamente quantificabile in base all'art. 167, in luogo del rimborso a piè di lista.

<sup>(13)</sup> L'art. 89 del CCNL B prevede un preavviso di almeno 20 giorni, disposizione che risulta peggiorativa rispetto a quanto stabilito dal CCNL Confcommercio. In particolare, quest'ultimo detta un'apposita disciplina a tutela dei quadri: 60 giorni di preavviso e aumentati a 80 se vi sono familiari a carico (art. 112); per chi ha responsabilità di direzione esecutiva laddove si determini un cambio di residenza, il preavviso è pari a 45 giorni, aumentati a 70 se vi sono familiari a carico.

<sup>(14)</sup> Aspetti questi, invece, dettagliatamente disciplinati nel CCNL Confcommercio. In particolare, all'art. 170, è previsto che per un massimo di 9 mesi il lavoratore ha diritto a percepire la differenza del canone di locazione per un alloggio dello stesso tipo di quello occupato nella località di provenienza.

<sup>(15)</sup> Nel CCNL Confcommercio, il diritto è garantito, invece, per 8 giorni.

<sup>(16)</sup> La clausola è presente tanto nel CCNL A (art. 40) quanto nel CCNL B (art. 42).

formulate, sono incerte e potrebbero comportare il superamento dei 6 mesi quale limite massimo di durata del periodo di prova. Ad essere esclusi dal periodo di prova sono solo «i lavoratori stagionali a tempo determinato, che lo abbiano già superato presso la stessa azienda e per le stesse mansioni nel biennio precedente». Questa disposizione risulta esposta a qualche dubbio di legittimità. Infatti, è noto che la giurisprudenza ha sempre negato la legittimità della reiterazione del periodo di prova in contratti diversi stipulati tra le stesse parti per lo svolgimento delle medesime mansioni, e nei rari casi in cui ne ha riconosciuto la sussistenza, ha sempre ritenuto che occorresse la presenza di una finalità apprezzabile e non elusiva della legge <sup>(17)</sup>. Pertanto, la possibilità prevista dal contratto collettivo di poter reiterare il periodo di prova significa, in un certo senso, poter usufruire di tutti i vantaggi connessi al periodo di prova (soprattutto per quanto concerne il recesso).

Inoltre, la durata massima del periodo di prova per il personale inquadrato al secondo e terzo livello nel CCNL B è di 90 giorni, anziché 60 come previsto dal CCNL leader <sup>(18)</sup>.

#### 4.6. Flessibilità in ingresso

In alcuni dei contratti analizzati <sup>(19)</sup> sono disciplinate peculiari tipologie contrattuali come il contratto di lavoro per i “lavoratori di primo ingresso” e il contratto di lavoro per i “lavoratori in regime di reimpiego”. Queste particolari tipologie contrattuali presentano rilevanti deroghe ai minimi retributivi. Si tratta, infatti, in entrambi i casi di assunzioni a tempo indeterminato, connotate da retribuzione ridotta per i primi 2 anni dall’assunzione (la misura della riduzione è stabilita direttamente dalle tabelle retributive dei CCNL e non deriva, pertanto, da un criterio di sottoinquadramento del lavoratore) e da un obbligo datoriale di formazione (almeno 80 ore di formazione specifica finalizzata all’acquisizione di

---

<sup>(17)</sup> Cfr. Cass. 12 dicembre 2016, n. 25368. La costante giurisprudenza di legittimità ha, precisamente, richiesto la sussistenza di elementi sopravvenuti e quindi ulteriori rispetto a quelli adottati per la prima assunzione (cfr. *ex multis* Cass. 9 febbraio 2017, n. 3469; sul punto si veda anche Cass. 1° settembre 2015, n. 17371).

<sup>(18)</sup> Cfr. CCNL Confcommercio (art. 106).

<sup>(19)</sup> Cfr. CCNL A (artt. 38 e 39) e CCNL B (artt. 40 e 41).

competenze di base trasversali e di competenze tecnico-professionali inerenti alla qualifica).

Il contratto di primo ingresso riguarda lavoratori privi di esperienza professionale pregressa nella specifica mansione a essi assegnata o che abbiano un'esperienza pregressa non superiore a 6 mesi.

Il contratto di reimpiego, invece, si caratterizza per una disciplina più articolata, in ragione dei soggetti ai quali questo è rivolto: lavoratori over 50, donne di qualsiasi età prive di un impiego regolarmente retribuito da almeno 6 mesi, lavoratori di qualsiasi età disoccupati di lunga durata privi di impiego regolarmente retribuito da almeno 24 mesi, soggetti espulsi dal mercato e percettori di ammortizzatori sociali, soggetti che rientrano in specifiche misure di politiche attive.

Le criticità che le due tipologie contrattuali presentano vanno oltre la semplice (ma rilevante) deroga ai minimi retributivi del contratto collettivo leader. Infatti, la regolazione del contratto di primo ingresso si presta ad un'eccessiva discrezionalità che il datore di lavoro può esercitare per giustificare il ricorso a questo strumento. Sotto un diverso profilo, invece, il contratto di reimpiego potrebbe essere viziato in quanto alimenterebbe meccanismi discriminatori connessi all'età e al genere. Ciò che, infine, desta ancora più perplessità è che la contrattazione di secondo livello possa ulteriormente derogare (anche *in peius*) la disciplina dettata dal CCNL.

Ulteriori criticità si riscontrano in relazione alla disposizione che disciplina la c.d. impegnativa di lavoro <sup>(20)</sup>, contenuta nell'80% dei contratti collettivi sottoscritti dalla Cisl. Questa clausola prevede che «prima dell'assunzione e della sottoscrizione del contratto individuale, le parti (datore di lavoro e lavoratore) potranno sottoscrivere un reciproco impegno alla futura instaurazione del rapporto di lavoro alle condizioni che, seppur in modo sintetico, dovranno essere ivi richiamate». Inoltre, nella medesima clausola è previsto che «il mancato ingiustificato adempimento all'impegno, determinerà alla parte lesa il diritto al risarcimento del danno, così come previsto dalla normativa in materia». La disposizione risulta alquanto dubbia da un punto di vista della legittimità giuridica, in particolare nella parte in cui dispone a carico del recedente dall'accordo (impegnativa), somigliante peraltro ad un contratto preliminare, l'obbligo di

---

<sup>(20)</sup> Cfr. CCNL D (art. 32); CCNL H (art. 33); CCNL I (art. 32); CCNL J (art. 32); CCNL L (art. 32); CCNL M (art. 32); CCNL N (art. 33); CCNL P (art. 31).

risarcimento. È noto che nel rapporto contrattuale di lavoro vi è una asimmetria che la norma inderogabile provvede a compensare. Disporre una clausola di questo tipo significa andare contro le ragioni di una disciplina e accentuare ancor di più quell'asimmetria che la norma inderogabile cerca di sanare. Peraltro, la giurisprudenza ha già negato la legittimità di clausole simili, ad esempio, in relazione alle c.d. clausole di stabilità del rapporto di lavoro, salvo il caso in cui il datore riconosca un adeguato indennizzo in merito.

È di tutta evidenza, invece, che una clausola di questo tipo potrebbe favorire (o mascherare) rapporti contrattuali incerti e talvolta sommersi, nell'ambito dei quali il lavoratore, sia pure in una fase di ingresso, sarebbe obbligato comunque a prestare la propria attività in favore dell'impresa, senza ricevere un adeguato corrispettivo.

#### 4.7. Licenziamento

L'articolo 117 del CCNL A disciplina il licenziamento per giustificato motivo. In particolare, nella sua seconda parte, la disposizione contrattuale prevede che il licenziamento per giustificato motivo oggettivo si abbia «nel caso di soppressione del posto di lavoro (licenziamento individuale) o di alcuni posti (licenziamento individuale plurimo) di lavoro (fino al massimo di cinque lavoratori negli ultimi centoventi giorni di calendario)». Analoga disposizione è contenuta nell'articolo 110 del CCNL B <sup>(21)</sup>.

---

<sup>(21)</sup> In realtà, la disciplina del licenziamento per giustificato motivo plurimo si applica fino a un massimo di 4 (non 5) lavoratori. Laddove si preveda il licenziamento di 5 lavoratori trova già applicazione la disciplina del licenziamento collettivo. Ai sensi dell'art. 24, comma 1, della l. n. 223/1991, infatti, la procedura di licenziamento collettivo si applica «alle imprese che occupino più di quindici dipendenti, compresi i dirigenti, e che, in conseguenza di una riduzione o trasformazione di attività o di lavoro, intendano effettuare almeno cinque licenziamenti, nell'arco di centoventi giorni, in ciascuna unità produttiva, o in più unità produttive nell'ambito del territorio di una stessa provincia. Tali disposizioni si applicano per tutti i licenziamenti che, nello stesso arco di tempo e nello stesso ambito, siano comunque riconducibili alla medesima riduzione o trasformazione».

#### 4.8. Lavoro stagionale

In un solo accordo <sup>(22)</sup> le parti definiscono come “aziende di stagione” quelle che rispettano un periodo di chiusura durante l’anno non inferiore a 3 mesi <sup>(23)</sup>. In tutti gli altri casi, il contratto collettivo rinvia alle norme di legge in materia.

#### 4.9. Classificazioni del personale e delle mansioni

In materia di mansioni, nei contratti collettivi sottoscritti da Cifa e Confsal vi sono delle disposizioni che disciplinano le mansioni promiscue, prevedendo che queste siano esigibili da parte del lavoratore inquadrato in determinati livelli <sup>(24)</sup>. Peraltro, va notato che la classificazione del personale del CCNL B, strutturata su 8 livelli, privilegia un approccio generalista, privo di indicazioni specifiche sulle attività coinvolte. Nel contratto collettivo c.d. intersettoriale, invece, non è prevista nell’assicurazione per i quadri anche la copertura di spese e assistenza legale, tutela che invece è prevista nel CCNL leader <sup>(25)</sup>.

Rispetto alla disciplina contrattuale ora richiamata, è opportuno rilevare che in base all’articolo 2103 c.c., così come modificato dall’articolo 3 del decreto legislativo n. 81/2015, le mansioni esigibili che possono essere assegnate al lavoratore devono non solo rientrare nel medesimo livello di inquadramento, ma anche nella medesima categoria legale. In questa prospettiva, dunque, il fatto che le mansioni siano indicate in base al livello di inquadramento senza fare riferimento anche alla categoria legale (articolo 2095 c.c.) potrebbe rendere non applicabili le disposizioni in materia di mansioni promiscue.

---

<sup>(22)</sup> Cfr. CCNL B (art. 165).

<sup>(23)</sup> La disciplina di cui all’art. 165 del CCNL B manca nell’ambito del CCNL leader (Confcommercio), dove invece le parti hanno stabilito, all’art. 66-*bis*, che per le aziende situate in zone a prevalente vocazione turistica è prevista la possibilità di assumere lavoratori a termine senza essere vincolate dalle limitazioni quantitative.

<sup>(24)</sup> Trattasi degli artt. 42 e 44 rispettivamente del CCNL A e del CCNL B.

<sup>(25)</sup> Cfr. art. 110 del CCNL Confcommercio.

#### 4.10. Distacco

In alcuni contratti viene anche disciplinato l'istituto del distacco. Le disposizioni prese in esame prevedono che l'invio del dipendente da parte del datore è funzionale non «per soddisfare un proprio interesse» come previsto dall'articolo 30 del decreto legislativo n. 276/2003, bensì «per l'espletamento delle obbligazioni contrattuali operate dal datore di lavoro»<sup>(26)</sup>. Ora, la nozione di “interesse” di fonte legale e quella definita dal contratto collettivo non necessariamente coincidono; infatti, è possibile che il distacco possa essere funzionale per riqualificare il lavoratore e far acquisire allo stesso nuove professionalità o una formazione in un determinato campo. Il che poco c'entra con l'espletamento delle obbligazioni del datore di lavoro.

#### 4.11. Riposi settimanali

Negli accordi sono anche disciplinati i riposi settimanali<sup>(27)</sup>. In particolare, è previsto che il lavoratore possa concordare la cadenza del riposo settimanale in un giorno diverso dalla domenica solo nel caso in cui vi siano esigenze legate a «specifiche credenze etnico-religiose». Non risulta chiaro dalla lettura della disposizione se anche il lavoratore in questione benefici della maggiorazione salariale per il lavoro prestato nel diverso giorno di riposo settimanale concordato, in quanto questa è prevista espressamente solo per il lavoro domenicale.

#### 4.12. Congedi parentali

L'articolo 76 del CCNL B, nel disciplinare i congedi parentali, riprende il trattamento previsto a livello legislativo, stabilendo per la richiesta di fruizione un termine di preavviso di almeno 10 giorni<sup>(28)</sup>. A riguardo, si segnala che la legge richiede almeno 5 giorni, il CCNL B ne

---

<sup>(26)</sup> Cfr. CCNL A (art. 98); CCNL B (art. 91).

<sup>(27)</sup> Cfr. CCNL A (art. 70) e CCNL B (art. 63).

<sup>(28)</sup> Analoga disposizione è contenuta nel CCNL A (art. 83).

concede almeno 10 mentre il CCNL leader prevede almeno 15 giorni <sup>(29)</sup>. Altra disposizione di particolare interesse è legata al c.d. premio presenze. All'articolo 56 del contratto, infatti, è previsto che l'assenza per un periodo di astensione facoltativa collegata alla maternità sarà conteggiata ai fini dell'ottenimento o meno del premio presenze.

#### 4.13. Tipologie contrattuali flessibili

Circa il 70% dei contratti collettivi analizzati, esercita la delega che l'articolo 2, comma 2, del decreto legislativo n. 81/2015 dispone a favore delle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale. A prescindere dai dubbi connessi alla formulazione delle disposizioni (cfr. § 4.15), a destare qualche perplessità è anche l'assenza del necessario grado di rappresentatività in capo ai soggetti sindacali stipulanti accordi in funzione di deleghe di legge riservate solo ad alcuni dei soggetti collettivi nel complesso sindacale organizzato.

Le stesse perplessità si riscontrano in tutti i casi in cui i contratti collettivi analizzati introducono ipotesi oggettive per il ricorso al lavoro intermittente; innalzano la percentuale di personale da poter assumere con contratto a termine; disciplinano il rapporto di lavoro part-time modificando la disciplina legale laddove la legge rinvia alla contrattazione collettiva. Non va infatti dimenticato che tutte le volte in cui le disposizioni del decreto legislativo n. 81/2015 rinviano alla contrattazione collettiva, queste vanno lette in combinato disposto con l'articolo 51 del medesimo decreto laddove è previsto che «per contratti collettivi si intendono i contratti collettivi nazionali, territoriali o aziendali stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e i contratti collettivi aziendali stipulati dalle loro rappresentanze sindacali aziendali ovvero dalla rappresentanza sindacale unitaria». Pertanto, anche in questo caso, si ripropone il problema del grado di rappresentatività e quindi l'(in)efficacia delle disposizioni che derogano alla disciplina legale.

Vi sono anche casistiche dalle quali risulta che le parti non si sono coordinate con il quadro normativo di riferimento. All'articolo 149 del CCNL B, è previsto che l'azienda che occupi da 0 a 5 dipendenti, possa

---

<sup>(29)</sup> Cfr. CCNL Confcommercio (art. 187).

assumere massimo 2 lavoratori con contratto di lavoro a tempo determinato. Nel caso in cui, invece, superi i 5 dipendenti, il numero massimo di lavoratori che può essere assunto con un contratto a termine è pari al 40% dei lavoratori a tempo indeterminato. Questa disposizione non si coordina con la clausola di contingentamento prevista per i lavoratori somministrati a termine ed è – oltre le questioni connesse alla rappresentatività – per questa ragione che è destinata ad avere scarsa applicazione. Infatti, all'articolo 31 del decreto legislativo n. 81/2015, così come modificato dal decreto-legge n. 87/2018, è previsto che «salva diversa previsione dei contratti collettivi applicati dall'utilizzatore e fermo restando il limite disposto dall'art. 23, il numero di lavoratori assunti con contratto a tempo determinato ovvero con contratto di somministrazione a tempo determinato non può eccedere complessivamente il 30% del numero dei lavoratori a tempo indeterminato».

Particolare, infine, è la disciplina del contratto di lavoro “extra” o “di surroga”, disciplinato dall'articolo 164 del CCNL B. Secondo la disposizione contrattuale, è possibile ricorrere a questa tipologia contrattuale per l'esecuzione di speciali servizi di durata non superiore a 3 giorni, aventi ad oggetto una lista di attività, che può essere integrata dalla contrattazione decentrata, e quindi «al fine di far fronte a brevi periodi di straordinaria e imprevedibile intensificazione dell'attività e facilitare particolari esigenze organizzative delle aziende operanti nel settore del turismo e dei pubblici esercizi, e fatto salvo il ricorso al contratto di lavoro accessorio retribuito coi il sistema dei buoni lavoro». La tipologia contrattuale, oltre a parcellizzare ancora di più gli schemi contrattuali per i rapporti di breve durata, si concretizza anche in una evidente sovrapposizione alla disciplina del lavoro intermittente.

Infine, ulteriori perplessità possono essere sollevate in relazione all'articolo 154 del CCNL B laddove nel disciplinare il rapporto di lavoro a tempo parziale non individua un orario minimo di durata. Se da un lato, è vero che la legge non prevede un vincolo orario minimo della prestazione lavorativa a tempo parziale al di sotto del quale non si può scendere, tuttavia è bene notare che la formulazione legislativa pare comunque lasciare presupporre una durata minima o, comunque, prestabilita da indicare espressamente nel contratto di lavoro a tempo parziale ai fini della validità o, comunque, della “genuinità” di tale tipo contrattuale. Ciò è confermato dal fatto che il legislatore ha previsto, all'articolo 10,

comma 2, del decreto legislativo n. 81/2015, che in caso di mancata determinazione della durata della prestazione lavorativa il lavoratore può agire in giudizio al fine di ottenere una sentenza che dichiari «la sussistenza di un rapporto di lavoro a tempo pieno» (a partire dalla pronuncia giudiziale), fermo restando il diritto, in aggiunta alla retribuzione dovuta per le prestazioni effettivamente rese, a un'ulteriore somma a titolo di risarcimento del danno (per il periodo antecedente alla pronuncia).

#### 4.14. La contrattazione collettiva di secondo livello

I contratti collettivi sottoscritti nell'ambito del sistema contrattuale Cifa-Confasal contengono delle clausole che consentono alle parti di sottoscrivere a livello territoriale o aziendale «specifiche intese, anche peggiorative, finalizzate a modificare in tutto o in parte singoli istituti economici e normativi del presente CCNL di categoria in un'ottica di superamento di situazioni di crisi o per favorire lo sviluppo economico ed occupazionale di determinate aree produttive»<sup>(30)</sup>. Secondo le disposizioni contrattuali richiamate, le menzionate intese possono essere stipulate per poter raggiungere i seguenti obiettivi: maggiore occupazione, qualità dei contratti di lavoro, adozione di forme di partecipazione dei lavoratori, emersione del lavoro irregolare, incrementi di competitività e di salario, gestione delle crisi aziendali ed occupazionali, investimenti e avvio di nuove attività.

Invece, le materie che possono essere oggetto di deroga sono diverse, tra le quali figurano i trattamenti retributivi integrativi, i premi di produzione, il pagamento della tredicesima mensilità in ratei mensili, la diversa regolamentazione della disciplina dei lavoratori c.d. di primo ingresso<sup>(31)</sup>.

---

<sup>(30)</sup> La clausola è presente tanto nel CCNL A (art. 10) quanto nel CCNL B (art. 15).

<sup>(31)</sup> Le altre materie elencate nei CCNL A e B oggetto di deroga da parte della contrattazione decentrata sono: trasformazione della 14<sup>a</sup> mensilità e/o premio presenze in premi di produttività; diverso trattamento degli aumenti periodici di retribuzione; diverso trattamento delle maggiorazioni retributive per lavoro supplementare e straordinario; indennità sostitutive, retribuzione accessoria e superminimi individuali; politiche retributive finalizzate al superamento di situazioni di crisi, emersione del lavoro irregolare e aumento dei livelli occupazionali; orario di lavoro, flessibilità, banca delle ore e determinazione dei turni feriali; modalità di assegnazioni del carico di lavoro; individuazione dell'eventuale fascia di reperibilità; superamento del limite stabilito per il lavoro sup-

La disposizione presenta delle evidenti affinità con l'articolo 8 del decreto-legge n. 138/2011, ma con una portata applicativa molto più ampia. Infatti, gli articoli 10 e 15 consentono alle parti di derogare anche *in peius* istituti che non sono invece richiamati nell'articolo 8, quali il trattamento retributivo, la parità di trattamento, la tutela del lavoro femminile e la

---

plementare nel caso di lavoro a tempo parziale; interruzione dell'orario giornaliero di lavoro; intervallo per la consumazione dei pasti; ripartizione dell'orario giornaliero di lavoro; distribuzione dei turni di lavoro e degli eventuali riposi compensativi; articolazione dei turni di riposo settimanale nelle aziende che non attuano la chiusura settimanale obbligatoria; istituzione del lavoro a turno, intendendosi per tale il lavoro prestato in uno dei 3 o più turni giornalieri avvicendati nell'arco delle 24 ore; adozione di ulteriori diversi regimi di flessibilità dell'orario di lavoro annuale reclamati da particolari esigenze produttive aziendali; diversa regolamentazione dell'orario annuo complessivo in relazione a specifiche esigenze organizzative e produttive del datore di lavoro; regolamentazione del nastro orario stagionale; pari opportunità, lavoro femminile, conciliazione tempi vita e lavoro; tutela del lavoro e dell'integrità fisica dei lavoratori; welfare e assistenza sanitaria integrativa; disciplina aziendale della formazione professionale da attuarsi per il tramite dell'ente bilaterale; determinazione dei programmi di alta professionalità con particolare riferimento alla verifica dei percorsi formativi; diversa regolamentazione della disciplina dell'apprendistato relativamente alla durata del rapporto di lavoro, al numero degli apprendisti in proporzione ai lavoratori qualificati e alla individuazione di ulteriori qualifiche per le quali è consentito l'apprendistato; diversa regolamentazione della disciplina dell'apprendistato stagionale; diversa regolamentazione della disciplina per i lavoratori di primo ingresso; definizione di specifiche misure volte ad agevolare l'inserimento e il reinserimento lavorativo nel mercato del lavoro; individuazione dei limiti territoriali oltre i quali è applicabile la disciplina della trasferta; regolamentazione dei servizi di mensa, trasporto o indennità sostitutiva, in relazione alle specifiche situazioni esistenti territorialmente; regolamentazione/istituzione dei servizi mensa o buoni pasto per le aziende del settore turismo; adozione di misure idonee a permettere l'accesso alle informazioni dell'azienda; ridefinizione dei limiti di utilizzo dei contratti a tempo determinato e della somministrazione di lavoro a tempo determinato; stipula di contratti a tempo determinato con lavoratori studenti regolandone l'eventuale computabilità nonché il compenso tenendo conto del ridotto contributo professionale apportato dai lavoratori che non abbiano ancora completato l'iter formativo; interventi mirati ad una diversa organizzazione del lavoro nelle aziende caratterizzate da un'elevata stagionalità, in fase di avvio o operanti in contesti produttivi particolarmente depressi; definizione di qualifiche esistenti in azienda e non equiparabili con quelle comprese nella classificazione del CCNL; eventuali restrizioni riguardanti l'uso di apparecchiature, strumenti, programmi informatici e applicazione delle eventuali sanzioni in caso di violazione; disciplina di altre materie o istituti che siano espressamente demandati alla contrattazione regionale, provinciale o aziendale dal CCNL, mediante specifiche clausole di rinvio.

conciliazione tra tempi di vita e di lavoro e, infine, la tutela del lavoro e dell'integrità fisica dei lavoratori. Le disposizioni dei due contratti collettivi dedicate al decentramento contrattuale, infine, contengono un rinvio aperto e generico alla contrattazione di secondo livello, la cui portata applicativa non è di facile comprensione: potrà essere oggetto di regolazione delle specifiche intese «tutto quant'altro possa apportare modifiche in senso migliorativo rispetto alla contrattazione nazionale garantendo maggiore occupazione, emersione del lavoro irregolare, superamento di situazioni di crisi, incremento della produttività». La clausola di chiusura è molto vaga e soggetta ad un'interpretazione che renderebbe ambigua l'applicazione della norma: non si comprende, in altre parole, se la derogabilità *in melius* del contratto collettivo nazionale sia volta alla tutela dei dipendenti attraverso l'introduzione di trattamenti di miglior favore oppure alla realizzazione dei menzionati obiettivi.

Anche i contratti collettivi sottoscritti dalla Cisl e dalle federazioni ad essa aderenti contengono ampi margini di intervento per la contrattazione di secondo livello. Anche in questo caso, è presente una disposizione negoziata sulla falsa riga dell'articolo 8 del decreto-legge n. 138/2011 (contrattazione di prossimità) con l'aggiunta della possibilità di intervento anche sulla retribuzione in caso di crisi aziendale <sup>(32)</sup>.

#### 4.15. Sciopero

Alcuni contratti collettivi tra quelli analizzati <sup>(33)</sup>, contengono anche delle disposizioni in materia di diritto di sciopero. Infatti, queste disposizioni prevedono che l'ente bilaterale di riferimento del sistema contrattuale dovrà redigere un codice di condotta al quale le parti dovranno attenersi. È abbastanza inusuale che per ragioni connesse alla costruzione di «nuove relazioni sindacali e sociali» con «l'intento di accrescere la soli-

---

<sup>(32)</sup> A titolo di esempio, si riporta quanto previsto nel CCNL C in materia di contrattazione di secondo livello (art. 20, punto 8): «fermo restando che eventuali deroghe *in pejus* rispetto ai diritti contrattuali, per essere operative, necessitano della validazione da parte dell'Ente Bilaterale Nazionale (ENBIC), mediante Accordi di secondo livello, approvati da Referendum, sono ammesse deroghe alle previsioni contrattuali in tema di retribuzione nei casi di accertata crisi aziendale, quando tali accordi "di prossimità" siano necessari alla salvaguardia dell'occupazione».

<sup>(33)</sup> Cfr. CCNL A (art. 16) e CCNL B (art. 18).

darietà tra le diverse espressioni dei lavoratori», si ricorra ad un codice di condotta che non si comprende quali valori dovrebbe bilanciare rispetto al diritto di sciopero. Nel pubblico impiego, infatti, la ragione dell'intervento legislativo si spiega nella misura in cui vi sono degli evidenti limiti esterni derivanti da altri diritti costituzionali (quelli dell'utenza) da contemperare con il diritto di sciopero.

#### **4.16. La rappresentanza sindacale nei luoghi di lavoro**

Diverse disposizioni di alcuni dei contratti considerati <sup>(34)</sup> sono dedicate alle RSA. In alcune di queste sono disciplinate le modalità di comunicazione con le quali l'organizzazione sindacale mette a conoscenza l'impresa circa la presenza e/o la costituzione di organismi rappresentanti i lavoratori. In altre disposizioni, invece, sono richiamate le disposizioni di legge e di contratto in materia di RSA e RSU. La formulazione letterale delle clausole lasciano intendere che sia possibile costituire entrambe, nonostante la Confasal sia firmataria degli accordi che prevedono la sostituzione della RSA con la RSU.

Nei contratti sottoscritti dalla Cisl e dalle federazioni ad essa aderenti è prevista l'istituzione del rappresentante sindacale territoriale (RST), che potrà operare in quei contesti aziendali che non ricadono nel campo di applicazione dell'articolo 19 della legge n. 300/1970. In particolare, i contratti prevedono che questa figura, autonoma e distinta rispetto alla RSA e alla RSU, operi nelle aziende che «hanno meno di 16 dipendenti in ciascuna sede autonoma»; il RST inoltre ha anche potere di negoziare accordi integrativi di secondo livello, una volta nominato «congiuntamente o disgiuntamente dalle OO.SS. firmatarie il presente CCNL» <sup>(35)</sup>.

### **5. La contrattazione collettiva per i lavoratori autonomi**

L'articolo 140 del CCNL A, richiamando quanto disposto dall'articolo 2, comma 2, lettera *a*, del decreto legislativo n. 81/2015, prevede che «le aziende che applicano il presente CCNL potranno stipu-

---

<sup>(34)</sup> Trattasi degli artt. 18, 19 e 20 del CCNL A e degli artt. 20, 21 e 22 del CCNL B.

<sup>(35)</sup> Cfr. CCNL C (art. 6).

lare contratti di collaborazione coordinata e continuativa» in virtù di «particolari esigenze produttive ed organizzative del settore» e «nel rispetto delle norme» indicate nel contratto. Una clausola simile è contenuta anche nell'articolo 91 del CCNL B. Tuttavia, l'accordo non individua quali siano le esigenze produttive e organizzative del settore tali da indurre le parti a dettare un'apposita disciplina dei rapporti di collaborazione. Inoltre, entrambi i CCNL consentono al contratto individuale la possibilità di indicare «tempi e modalità di accesso ai locali del committente»; una disposizione che sembrerebbe in linea con l'articolo 2, comma 1, del decreto legislativo n. 81/2015, salvo poi richiamare l'autonomia organizzativa e il coordinamento previsto dall'articolo 409 c.p.c. Pertanto, la disciplina collettiva non risulta essere del tutto chiara.

La medesima carenza si registra nei CCNL D, I, L, M, N, P e J, nonostante la Cisl abbia sottoscritto un accordo interconfederale in materia di rapporti di collaborazione che all'articolo 3 prevede l'individuazione delle «specificità dei settori produttivi [...] in ragione delle particolari esigenze produttive ed organizzative del relativo settore». In questi contratti, viene solo stabilito che vi è l'esigenza di regolare i contratti di collaborazione in attuazione della delega prevista dall'articolo 2, comma 2, lettera *a*, del decreto legislativo n. 81/2015, poiché vi sono «figure professionali che operano con caratteristiche simil professionali e che possono avere livelli di responsabilità equiparabili a quelli dei Lavoratori Autonomi, ma in un contesto di Collaborazione Continuativa di carattere prevalentemente personale e non etero organizzata»<sup>(36)</sup>. Unico caso è rappresentato dal CCNL H, che all'articolo 128 si limita solo ad elencare le “figure professionali” per le quali è stata dettata un'apposita disciplina in virtù dell'articolo 2, comma 2, lettera *a*. Restando sul versante della regolazione, alcuni dei CCNL analizzati non si occupano di dettare una disciplina, rimandandola alla contrattazione di secondo livello<sup>(37)</sup>.

Ulteriori criticità si riscontrano in relazione a quella clausola che, a fronte di «collaborazioni svolte con le modalità proprie del lavoro subordinato *ex art.* 2094 c.c. o per figure professionali contrattualmente non previste» riconosce al collaboratore il «diritto di chiedere la prosecuzione

---

<sup>(36)</sup> Cfr. CCNL D (art. 36), CCNL I (art. 123), CCNL L (art. 36), CCNL M (art. 36), CCNL N (art. 128), CCNL P (art. 35) e CCNL J (art. 36).

<sup>(37)</sup> Cfr. CCNL F (art. 17).

della collaborazione qualificata come rapporto di lavoro dipendente. In tal caso, l'anzianità convenzionale del dipendente decorrerà dall'inizio della collaborazione trasformata»<sup>(38)</sup>. La disposizione risulterebbe *contra legem* in quanto in caso di conversione (giudiziale) del rapporto di collaborazione in rapporto di lavoro subordinato questa opera sempre *ex tunc* e non *ex nunc*. Conseguentemente, in caso di conversione del rapporto, anche l'anzianità di servizio deve essere calcolata a partire dal momento in cui il giudizio ha accertato che la relazione tra le parti è stata condotta secondo le caratteristiche dell'articolo 2094 c.c.

---

<sup>(38)</sup> Cfr. CCNL H (art. 133). La medesima clausola è contenuta nei CCNL D (art. 128), I (art. 41), L (art. 41), M (art. 41), N (art. 133) e P (art. 40).

progettiamo  
insieme  
un nuovo modo di  
**FARE UNIVERSITÀ**

Così nasce ADAPT, per intuizione del professor Marco Biagi, quale modo nuovo di "fare Università". Ispirata alla strategia europea per la occupazione – e, in particolare, al pilastro sulla "adattabilità" di lavoratori e imprese a fronte delle sfide aperte dai moderni mercati del lavoro – ADAPT è una associazione senza fini di lucro, nata nel 2000 e con sede presso il Centro Studi DEAL dell'Ateneo di Modena e Reggio Emilia. Nel corso del 2013 ADAPT ha concorso alla nascita di Fondazione ADAPT che promuove una Scuola di alta formazione in *Transizioni occupazionali e relazioni di lavoro*.

Dal 2007 a oggi ADAPT ha promosso:

- **4** scuole di dottorato in relazioni di lavoro in collaborazione con gli atenei di Bari, Bergamo, Modena, Siena (sede di Arezzo)
- **306** borse triennali di dottorato di ricerca

Dal 2003 ha promosso:

- **126** contratti di apprendistato di alta formazione e ricerca
- **82** assegni di ricerca annuali
- **36** borse private per corsi di alta formazione
- **4** riviste, **3** collane scientifiche, **3** bollettini sui temi del lavoro

**ADAPT** • Associazione per gli studi internazionali e comparati sul diritto del lavoro e sulle relazioni industriali  
È possibile associarsi scrivendo a [segreteria@adapt.it](mailto:segreteria@adapt.it).  
I giovani interessati alla Scuola possono scrivere a [tiraboschi@unimore.it](mailto:tiraboschi@unimore.it)

Seguici su [www.adapt.it](http://www.adapt.it) • @adaptland

**ADAPT**  
[www.adapt.it](http://www.adapt.it)

## Siti e osservatori ADAPT

[www.deal.unimore.it](http://www.deal.unimore.it)  
@DEALunimore



[www.certificazione.unimore.it](http://www.certificazione.unimore.it)  
@certifica\_MO



[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@adaptland



[www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it)  
@bollettinoADAPT



[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@ADAPTpeople



[www.adaptinternational.it](http://www.adaptinternational.it)  
@ADAPT\_bulletin



[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@ADAPT\_placement



[www.welfare4people.it](http://www.welfare4people.it)  
@welfare4people



[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@ADAPT\_Press



[www.fareapprendistato.it](http://www.fareapprendistato.it)  
@ApprenticeADAPT



[adapt.it/languages.html](http://adapt.it/languages.html)  
@ADAPT\_Languages



[www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)  
@adapt\_rel\_ind



[professionioggi.adapt.it](http://professionioggi.adapt.it)  
@ADAPT\_prof



[www.fareconciliazione.it](http://www.fareconciliazione.it)  
@ADAPTconciliare



[www.adapt.it/adapt\\_law](http://www.adapt.it/adapt_law)  
@labour\_lawyers



[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@ADAPT\_LPA



[www.adapt.it/semplificareil lavoro](http://www.adapt.it/semplificareil lavoro)  
@JobAct\_Italia



[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@lavorofuturo



[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@ADAPTformazione



[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@ADAPT\_sicurezza



Per maggiori informazioni scrivere a [redazione@adapt.it](mailto:redazione@adapt.it)

## I volumi ADAPT University Press

- D. IODICE (a cura di), *Gap intergenerazionale e solidarietà tra lavoratori. La contrattazione inclusiva come leva del cambiamento nell'era digitale*, 2020
- M. TIRABOSCHI, *Teoria e pratica dei contratti di lavoro*, V edizione, 2020
- G. CAROSIELLI, C. SANTORO, D. VENTURI, *Teoria e pratica dell'ispezione del lavoro. L'accertamento ispettivo nel lavoro che cambia*, 2019
- M. TIRABOSCHI, *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, 2019
- E. DAGNINO, *Dalla fisica all'algoritmo: una prospettiva di analisi giuslavoristica*, 2019  
*La contrattazione collettiva in Italia (2018)*, V Rapporto ADAPT, 2019
- M. TIRABOSCHI (a cura di), *Welfare for People. Secondo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, 2019
- M. COLOMBO, E. PRODI, F. SEGHEZZI, *Le competenze abilitanti per Industria 4.0. In memoria di Giorgio Usai*, 2019
- E. MASSAGLI, S. SPATTINI, M. TIRABOSCHI, *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, 2018
- D. GAROFALO (a cura di), *La nuova frontiera del lavoro: autonomo - agile - occasionale*, 2018
- P. TOMASSETTI, *Diritto del lavoro e ambiente*, 2018
- C. SANTORO, *La contrattazione collettiva nel diritto sanzionatorio del lavoro*, 2018  
*La contrattazione collettiva in Italia (2017)*, IV Rapporto ADAPT, 2018
- M. TIRABOSCHI (a cura di), *Welfare for People. Primo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, 2018
- M. TIRABOSCHI, *Teoria e pratica dei contratti di lavoro*, IV edizione, 2018
- F. NESPOLI, *Fondata sul lavoro. La comunicazione politica e sindacale del lavoro che cambia*, 2018
- F. SEGHEZZI, *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, 2017
- E. DAGNINO, M. MENEGOTTO, L.M. PELUSI, M. TIRABOSCHI, *Guida pratica al lavoro agile dopo la legge n. 81/2017*, 2017
- G. BOCCHIERI, U. BURATTI, M. TIRABOSCHI, *Fare apprendistato in Lombardia*, 2017  
*La contrattazione collettiva in Italia (2016)*, III Rapporto ADAPT, 2017

- A. BALSAMO, *Reti scuola-impresa: un modello d'integrazione tra scuola e lavoro per l'industria 4.0*, 2017
- M. TIRABOSCHI, *Teoria e pratica dei contratti di lavoro*, III edizione, 2017
- M. TIRABOSCHI (a cura di), *Giorgio Usai. In ricordo di un sindacalista d'impresa* - open access, 2016
- M. TIRABOSCHI, *Teoria e pratica dei contratti di lavoro*, II edizione, 2016
- La contrattazione collettiva in Italia (2015)*, II Rapporto ADAPT, 2016
- M. TIRABOSCHI, *Teoria e pratica dei contratti di lavoro*, I edizione, 2015
- La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014)*, Rapporto ADAPT, 2015

Finito di stampare nel mese di maggio 2020  
presso Ancora – Milano