



IL SINDACATO DELLE PERSONE

DIGIT@UIL

III RAPPORTO SULLA CONTRATTAZIONE DECENTRATA 2022-2023

8 MAGGIO 2024

DIGIT@UIL

III RAPPORTO SULLA CONTRATTAZIONE DECENTRATA 2022-2023

SOMMARIO

1	PRESENTAZIONE DEL RAPPORTO DIGIT@UIL 2022/2023	4
2	LA LOGICA INTELLIGENTE DELL'ARCHIVIAZIONE DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA DECENTRATA DI DIGIT@UIL. COSA È E COME FUNZIONA	8
3	PARTE PRIMA	15
	Sezione 1. Analisi e disamine quantitative sulla contrattazione decentrata raccolta in Digit@UIL. Clausole del CCNL in relazione alle clausole della contrattazione collettiva decentrata.....	15
	Sezione 2. Analisi qualitativa sulla contrattazione collettiva decentrata raccolta in Digit@UIL. Le cinque linee di sviluppo negoziale tra il 2022 e il 2023	28
	o <i>Prima linea di sviluppo. Casi di studio. Istituzioni paritetiche</i>	28
	o <i>Seconda linea di sviluppo. Casi di studio. Diritti sindacali digitali</i>	36
	o <i>Terza linea di sviluppo. Casi di studio. Genere, intergenerazionale e conciliazione vita-lavoro</i>	40
	o <i>Quarta linea di sviluppo. Casi di studio. Formazione e certificazione delle competenze</i>	52
	o <i>Quinta linea di sviluppo. Casi di studio. Esternalizzazioni e tutele</i>	61

SOMMARIO

4	PARTE SECONDA	66
	Sezione 1. Focus sulle clausole relative alla premialità retributiva nel biennio 2022/2023. Dati ministeriali e prassi a confronto	66
	Sezione 2. Analisi qualitative sulla contrattazione decentrata raccolta in Digit@UIL. Premialità retributiva, partecipazione e organizzazione del lavoro	71
	Sezione 3. Contratti aziendali e premi di produttività particolarmente innovativi	86
5	PARTE TERZA	90
	Riflessioni sulla funzione economica del welfare aziendale definito mediante contrattazione decentrata	90
6	PARTE QUARTA	102
	Conclusioni. Linee operative suggerite dalla UIL in materia di contrattazione collettiva decentrata	102
	1. <i>Fiscalità di sostegno. Riaggiornare il quadro della fiscalità agevolata relativa alla premialità retributiva e al welfare aziendale attuati mediante contrattazione aziendale</i>	108
	2. <i>Partecipazione. Rafforzamento della partecipazione alle scelte delle imprese da parte delle lavoratrici e dei lavoratori</i>	108
	3. <i>Sostegno al sistema di rappresentanza</i>	109
	4. <i>Rafforzare il sistema della rappresentanza eletta con una legge promozionale, anche nell'ambito di PMI</i>	110
	5. <i>Unità produttive digitali</i>	111
	6. <i>Diritti sindacali digitali</i>	112
	7. <i>Alcune prime idee per un confronto in merito all'art. 39 cost.</i>	113

PRESENTAZIONE DEL RAPPORTO DIGIT@UIL 2022/2023

TIZIANA BOCCHI

C'è ormai uno spazio importante, di rilievo non solo temporale, che ci divide dal 1993, l'anno del protocollo che ha inciso assai significativamente sul nostro sistema di relazioni industriali. Quello spazio temporale è stato colmato da una serie di prassi e sperimentazioni di livello contrattuale decentrato che, nel tempo, si sono consolidate, sono state migliorate e sono state oggetto di revisione e di confronto tra gli attori sociali. Quelle prassi e quelle sperimentazioni sono maturate e sono poi diventate contrattazione aziendale di riferimento, paradigmatica, tanto da essere assorbite, rimodulate e assoggettate a un quadro di regole ulteriori nell'ambito di protocolli interconfederali dei decenni successivi, nel 2009, nel 2011, 2014 e 2018. In particolare, nel 2018, con il Patto della Fabbrica, abbiamo dato alle regole sulle relazioni industriali una nuova spinta, nella consapevolezza che i percorsi avviati non possono non essere sostenuti e promossi continuamente.

Con altre parole, si è venuta a creare, dal 1993 a oggi, dal livello interconfederale sino a quello aziendale-decentrato, una trama di principi, regole, modalità di gestione della negoziazione a livello aziendale che è propria di un sistema economico-sociale complesso, ispirato dai valori repubblicani di democrazia e di pluralismo sindacale, con tutte le conseguenze, positive e negative, che ne derivano in termini di governo dei processi decisionali, di impostazione del reciproco riconoscersi tra parti sociali, degli effetti sulla contrattazione collettiva, nazionale e decentrata.

Con questo Rapporto Digit@UIL si intende specificatamente monitorare, almeno con una cadenza biennale, la tendenza quantitativa e qualitativa di quella contrattazione aziendale che appartiene a quel sistema complesso di relazioni industriali. La tendenza quantitativa consiste nella rilevazione di casi di contrattazione che, avendo un certo tipo di contenuti regolativi, abbiano una valenza forte nel settore di appartenenza, nel distretto industriale-produttivo in cui le relative aziende operano, nella vita professionale delle lavoratrici e dei lavoratori, le cui rappresentanze sindacali decidono di negoziare. Per tendenza qualitativa si intende, invece, la rilevazione di clausole che innovano le relazioni industriali, ponendosi un obiettivo di emancipazione delle lavoratrici e dei lavoratori, di partecipazione attiva, di miglioramento delle condizioni economiche e sociali, di condivisione dei risultati raggiunti a livello aziendale.

Il nostro lavoro, Digit@UIL, di indagine quantitativo e qualitativo è molto peculiare. Il team di ricerca, composto dalla UIL e da esperti che studiano tale materia, anche a livello accademico, intercetta tale contrattazione, ne discute con le parti del settore di riferimento,

analizza il contenuto ed elabora i contenuti nella piattaforma in una sintesi che possa permettere la circolazione di idee e di proposte.

Tutto ciò disegna un intento specifico della UIL: se è vero che la persona deve essere sempre al centro dell'attività di contrattazione, non possiamo non avere la stessa anche al centro della nostra analisi sulla contrattazione collettiva decentrata. È una specie di prova del nove: se la persona è stata posta al centro della contrattazione, allora dall'analisi si comprenderà effettivamente ciò che abbiamo negoziato, anche a livello aziendale. Cioè, l'analisi di ciò che noi siamo e facciamo come sindacato in termini di negoziazione collettiva non può non avere come punto di riferimento la persona, sapendo che ogni nostra attività ha ricadute dirette e indirette sulla dignità delle lavoratrici e dei lavoratori. Da qui muove l'idea forte che, dal 2016/2017, fonda Digit@UIL e il relativo Rapporto biennale.

In questo Rapporto Digit@UIL 2022/2023 si nota un orientamento sempre più consolidato della contrattazione decentrata verso forme di salario variabile, legate alla produttività, alla qualità e a altri elementi di competitività aziendale. Questa è una formula antica risalente al 1993 ed è stata più volte riletta anche dal legislatore e aperta a diversi significati. In questa prospettiva, da circa tre decenni, si assegna alla contrattazione decentrata, aziendale, il compito di definire quelle forme retributive che sono, direttamente o indirettamente legate, alla produttività. Anzi, negli accordi dell'ultimo decennio, dal 2014 in poi, gli equilibri della struttura contrattuale hanno riservato alla contrattazione decentrata il compito essenziale di collegare la retribuzione agli andamenti della produttività e redditività, variamente misurati, tenendo in considerazione che tali premi potevano anche diventare forme di welfare aziendale.

Il che determina, almeno per i settori industriali, il consolidamento del principio secondo cui al contratto decentrato spetta la definizione del salario di produttività e al contratto nazionale la funzione di tutelare il generale potere di acquisto delle retribuzioni, essendo preclusa la competenza a definire dinamiche retributive collegate a indici generali di produttività.

Il problema connesso ai mancati o ai troppo lunghi e complessi rinnovi di alcuni settori produttivi ci insegna, però, che questa funzione del CCNL debba essere rafforzata con ogni mezzo possibile perché altrimenti le lavoratrici e i lavoratori si ritrovano con il CCNL non rinnovato e una contrattazione decentrata che, non decollando, non determina effetti positivi retributivi da redistribuire. In questo contesto si pone la scelta del legislatore, il quale, almeno dal 2022 in poi, ha sostenuto normativamente le forme unilaterali, non contrattate, di welfare aziendale. Ciò determina un ulteriore vulnus alla contrattazione decentrata, indebolendola fortemente.

Infatti, le aziende saranno più propense a elargizioni unilaterali, a discapito di una contrattazione che dà valore al binomio salario/produzione, con conseguenti svantaggi per tutti. Tutto ciò incide anche sulla nostra capacità sindacale di essere presenti in azienda, sul clima partecipativo e collaborativo che, nella stessa, possiamo contribuire a creare con una buona contrattazione, sulla progettazione delle nostre azioni di proselitismo sindacale.

Sappiamo che l'estensione nel tempo della contrattazione decentrata, aziendale in specie, dipende in larga misura anche dalla capacità di riuscire a coordinarla, con deleghe e rinvii, con la contrattazione nazionale. Se è maggiore il controllo centralizzato e se ci sono buoni indici di crescita del ciclo economico, allora sarà maggiore anche l'intensità contrattuale della contrattazione aziendale. Dove, invece, c'è una flessione della diffusione contrattuale, normalmente c'è anche un basso livello di coordinamento con il CCNL e un calo complessivo delle attività economiche.

I dati dell'indagine che abbiamo svolto ci insegnano che, a oggi, c'è ancora una scarsa diffusione della contrattazione aziendale particolarmente evidente nelle imprese di piccola dimensione, con tutti gli effetti che ne derivano in termini di ricchezza da redistribuire a favore dei lavoratori. E ciò resta il problema maggiore da risolvere.

Nel merito dei contenuti della contrattazione aziendale i temi salariali, i quali hanno una presenza costante e spesso prevalente, sono accompagnati da altre linee di tendenza che attengono a forme di welfare, alla digitalizzazione dei diritti sindacali, alla costituzione di istituzioni paritetiche di nuova generazione, alla definizione di assetti che incidono sull'orario di lavoro, al regime di sostegno alla funzione parentale e genitoriale. Il che riverbera una ecletticità non indifferente, sempre più avanzata di qualunque altra norma di legge che possa essere immaginata, proprio perché la contrattazione aziendale, quella buona, anticipa i tempi, trova soluzioni e imposta regimi protettivi che contemperano le diverse esigenze in campo.

Gli argomenti trattati sono strettamente correlati alle dimensioni delle aziende e alla portata delle negoziazioni a livello nazionale. È evidente che all'aumentare delle dimensioni dell'organizzazione produttiva, cresce anche la sensibilità verso nuove tematiche emergenti. Inoltre, vi sono altri ambiti quali Salute e Sicurezza e Appalti che rivestono un'importanza significativa per la nostra Organizzazione ma che purtroppo, da parte delle aziende, non hanno ancora ricevuto l'attenzione adeguata.

Volgendo lo sguardo, invece, alla collocazione territoriale delle imprese e di conseguenza alla relativa diffusione della contrattazione aziendale, è evidente che il triangolo interregionale tra Lombardia, Emilia-Romagna e Triveneto offre oggettivamente un maggiore spazio anche ad una contrattazione qualitativamente più avanzata, mentre il

territorio del mezzogiorno si caratterizza per una generalizzata povertà imprenditoriale che si riverbera sulla contrattazione. Questa disomogeneità territoriale non è un bene perché essa è paradigmatica di altre disuguaglianze, tra generazioni e di genere, che esistono e persistono nel nostro Paese. Inoltre, tale disomogeneità offre anche uno spaccato sul livello di sindacalizzazione, determinando una fotografia su cui riflettere. Con altre parole, quest'ultimo tende a crescere e rimanere consistente anche in ragione di una buona contrattazione aziendale.

Anche per questi motivi è necessario lavorare insieme affinché la contrattazione aziendale cresca. C'è bisogno di Sindacato in questo Paese, nelle imprese, nei territori, per realizzare il bene comune e non solo quello di pochi. Questo è il compito di chi svolge un ruolo di rappresentanza.

LA LOGICA INTELLIGENTE DELL'ARCHIVIAZIONE DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA DECENTRATA DI DIGIT@UIL. COSA È E COME FUNZIONA

Perché e come archiviare la contrattazione collettiva decentrata? Questa è la domanda di senso che ci siamo posti 7 anni fa, quando l'esperienza di Digit@UIL è stata promossa per permettere una certa impostazione organica di analisi delle relazioni industriali italiane.

Studiare la contrattazione decentrata, di livello aziendale e territoriale, è nel contempo assai complesso e molto importante per avere la conoscenza della dinamica vera del lavoro in un certo sistema economico. Senza conoscere la contrattazione e la relativa portata nelle relazioni di lavoro non si comprende pienamente ciò che accade della realtà.

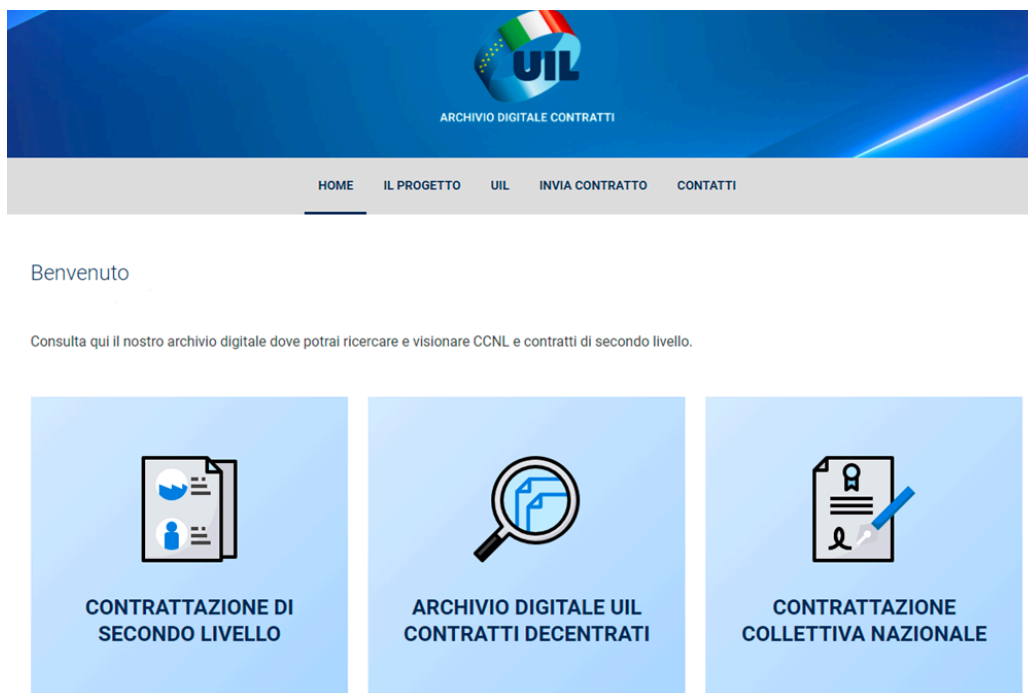
Ci sono molte esperienze di archiviazione e studio della contrattazione, anche di carattere istituzionale e internazionale. Spesso esse sono molto efficaci. In altre occasioni esse sono disordinate e foriere di problemi seri.

Digit@UIL è un software informatico di archiviazione e analisi dei testi dei contratti di secondo livello. Il suo utilizzo ha permesso, in estrema sintesi, la scomposizione e la digitalizzazione di un campione di circa 800 tra i principali contratti di secondo livello, scomposti in oltre 4.000 clausole contrattuali, tra loro connesse, che permetterà di ricercare i singoli aspetti di interesse, estrapolarli e confrontarli con le altre sezioni dello stesso contratto, con tutti gli accordi presenti nell'archivio e con il Ccnl di riferimento. Questo strumento s'inserisce in un più ampio progetto di studio e ricerca sulla contrattazione decentrata frutto del lavoro sinergico, iniziato nel 2016, tra il Servizio di Contrattazione e Politiche Settoriali della UIL e il Professor Michele Faioli docente di diritto del lavoro dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, coadiuvato dal suo team. L'idea è nata osservando la difficoltà che spesso si incontra, non tanto nel reperire i contratti, quanto nel consultarli, comprenderli ed estrapolare da essi i dati più significativi e, allo stesso tempo, dalla volontà di capire per quali motivi la contrattazione di secondo livello copre ancora solo il 30% delle imprese.

Il software è stato creato in tecnologia "asp.dot.net", basato su un database SQL e progettato in modalità scalabile al fine di permettere ulteriori future implementazioni, sia di contenuto che di funzioni. I database sono su un server a cui si accede con una connessione internet o intranet, i dati si raggiungono tramite un semplice browser anche device, quindi smartphone o tablet.

Nella applicazione saranno presenti delle pagine pubbliche, visibili a tutti gli utenti, e delle pagine private accessibili solo ai possessori di password fornita dalla UIL. La ricerca del contratto a cui si è interessati avverrà nella home, in cui oltre ad una ricerca libera per ragione sociale dell'azienda, vi sono le barre di ricerca per CCNL di riferimento, per area tematica con cui è stato analizzato l'accordo e per Parti firmatarie.

DIGIT@UIL SI SVILUPPA SU 3 LIVELLI LOGICO-FUNZIONALI



Il **primo livello (contrattazione di secondo livello)** rappresenta la raccolta dati: si tratta di un archivio che consta ad oggi di oltre 1.100 contratti collettivi decentrati relativi al periodo 2012 – 2023, divisi per settore e facilmente consultabili in formato .pdf attraverso un motore di ricerca che consente la ricerca per anno o per denominazione di impresa.

Il **terzo livello (contrattazione collettiva nazionale)** contiene i Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro sottoscritti dalla UIL. Sono presenti un totale di 37 CCNL nel cui perimetro è maggiormente diffusa la contrattazione aziendale, organizzati per ordine cronologico dall'ultima stesura all'ultimo rinnovo, così da offrire una panoramica esaustiva della dinamica contrattuale. Anche in questo caso il motore di ricerca consente la ricerca per anno o per denominazione del CCNL.

La vera novità di questo progetto è rappresentata dall'archivio Digit@UIL (secondo livello di analisi), in cui è possibile ricercare i contenuti di proprio interesse secondo differenti modalità. Qui è contenuta la selezione, la scomposizione e l'analisi sintetica di circa 800 contratti collettivi decentrati selezionati sino a questo momento. Le ricerche possono riguardare il singolo CCNL, oppure le varie aree tematiche (ossia un marco-argomento, come ad esempio le relazioni industriali, che contiene a sua volta al proprio interno un

insieme di clausole contrattuali), o, ancora, direttamente per clausole contrattuali (ossia per singoli argomenti di interesse), per categoria della UIL che firma il contratto collettivo aziendale o, infine, per denominazione di impresa. Ogni clausola è inserita in una specifica area tematica di riferimento e connessa alla disposizione di CCNL che regola l'istituto e/o ne delega la regolamentazione alla contrattazione decentrata.

Digit@UIL permette di visionare congiuntamente tutti i possibili contenuti, qualsiasi sia il tipo di ricerca effettuata. Infatti, indipendentemente dall'informazione dalla quale si intende muovere la ricerca, Digit@UIL consente di trovare le connessioni tra CCNL, contratto collettivo aziendale, area tematica, clausola contrattuale e categoria firmataria del contratto collettivo aziendale. Ciò significa che ogni qual volta si vorrà ricercare, ad esempio, una singola clausola, un sistema di rinvii interni permetterà immediatamente di identificare l'area tematica, l'impresa, il CCNL di riferimento e la categoria firmataria.

[← Indietro](#)

 **ARCHIVIO DIGITALE**
Ricerca rapida di riferimento con suddivisione per CCNL, aree tematiche, clausole contrattuali, categorie e contratti aziendali.

CCNL	Seleziona	▼
Aree Telematiche	Seleziona	▼
Clausole Contrattuali	Seleziona	▼
Categorie	Seleziona	▼
Contratti aziendali	Seleziona	▼

Ricerca

La prima area di ricerca consente di svolgere le analisi muovendo da un CCNL di interesse dell'utente. Se, per esempio, si volessero verificare tutti i contratti collettivi aziendali stipulati in imprese vincolate ad un certo CCNL, si potrebbe utilizzare la prima stringa di ricerca.

La seconda area di ricerca, invece, è per aree tematiche. Sono state individuate 9 aree tematiche (Ambiente, Responsabilità sociale - Salute - Sicurezza, Appalti, Formazione e Professionalità, Istituti Economici, Mercato del Lavoro e Livelli Occupazionali, Organizzazione del lavoro e Orari, Relazioni industriali e partecipazione, Salari di Produttività e Retribuzioni variabili, Welfare e conciliazione vita-lavoro). Ciascuna di tali aree tematiche costituisce un macro-argomento in cui sono raggruppate le clausole contrattuali ad esso riferibili. Se si volesse comprendere, ad esempio, quali siano le più recenti novità negoziate relativamente all'area dell'organizzazione e dell'orario si può selezionare tale clausola. La Banca dati restituisce immediatamente tutte le schede relative all'organizzazione del lavoro e agli orari.

Ambiente, Responsabilità sociale, salute e sicurezza
Appalti
Formazione - Professionalità
Istituti economici
Mercato del lavoro e livelli occupazionali
Organizzazione del lavoro - Orari
Relazioni industriali e partecipazione
Salari di produttività e Retribuzioni variabili
Welfare e conciliazione vita lavoro










La terza area di ricerca è per clausole. Sono state individuate oltre 100 tipi di clausole (i.e. diritti di informazione, RSU, smart working, previdenza complementare, orario di lavoro, organizzazione del lavoro, ecc.). Esse ricomprendono, secondo classificazioni pre-determinate, tutte le disposizioni che nel tempo sono state rinvenute nei contratti collettivi aziendali studiati. Sotto ciascuna di esse la banca dati raccoglie i contratti collettivi aziendali che si occupano specificatamente del tema. Questa modalità consente un livello di ricerca più approfondito. È inoltre possibile svolgere la ricerca sia con riferimento alla categoria firmataria sia con riferimento alla denominazione dell'impresa. Per ciascun risultato è possibile visionare la scheda di analisi sintetica, oltre a scaricare l'intero testo del contratto collettivo aziendale in formato .pdf.

◀ Indietro


ARCHIVIO DIGITALE
Ricerca rapida di riferimento con suddivisione per CCNL, aree tematiche, clausole contrattuali, categorie e contratti aziendali.

CCNL: Seleziona | Aree Telematiche: Seleziona | Clausole Contrattuali: Smart working | Categorie: Seleziona | Contratti aziendali: Seleziona | **Aggiorna**

Risultati della ricerca | 70 trovati

	CCNL PERSONALE NON DIRIGENTE DI POSTE ITALIANE 2020 - POSTE ITALIANE SW		
	CCNL ENERGIA E PETROLIO 2020 - ENI RI		
	CCNL ELETTRICO - INDUSTRIA 2020 - TERNA SW		

Cliccando sull'icona blu si apre la scheda sintetica del CCAL dove si possono visualizzare la vigenza, la data di stipula, la categoria firmataria, le clausole in cui è scomposto il contratto collettivo aziendale, le norme di CCNL cui esse si riferiscono, l'area tematica.

 **CCNL TELECOMUNICAZIONI
2020 - VODAFONE SW**

Data stipula: **29/10/2020** Data Inizio Vigenza: **01/10/2020** Data Fine Vigenza: **31/10/2020**

Parti firmatarie: **UILCOM - UIL** [Scarica il contratto](#)

AREA TEMATICA

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO - ORARI

Clausola contrattuale	Smart working
Riferimento CCNL	

Al fine di garantire la salute e la sicurezza dei dipendenti e dare continuità al business, a partire dal mese di febbraio 2020 il datore di lavoro ha collocato i propri dipendenti in modalità di lavoro da remoto. L'assenza di prossimità fisica ha incentivato l'esercizio della delega, garantendo una maggiore flessibilità alle lavoratrici/lavoratori nell'organizzazione delle proprie attività; al contempo si è evidenziata l'esigenza di individuare modalità organizzative e formative idonee a

Inoltre, la versione aggiornata di Digit@UIL consente la ricerca incrociata. Infatti, spuntando due o più delle sezioni di ricerca sopra indicate (CCNL, area tematica, clausola contrattuale, categoria o impresa) è possibile ottenere risultati ancora più centrati e specifici (si pensi alla ricerca tematica incrociata su una specifica area tematica (es. welfare, diritti e tutele) riferibile ad imprese vincolate ad un certo CCNL (es. industria alimentare).

 **ARCHIVIO DIGITALE**
Ricerca rapida di riferimento con suddivisione per CCNL, aree tematiche, clausole contrattuali, categorie e contratti aziendali.

CCNL: **CCNL ALIMENTAF** Aree Telematiche: **Welfare - Diritti e t.** Clausole Contrattuali: **Seleziona** Categorie: **Seleziona** Contratti aziendali: **Seleziona** **Aggiorna**

Risultati della ricerca | **41 trovati**

	CCNL ALIMENTARE - INDUSTRIA 2020 - BARILLA COV19		
	CCNL ALIMENTARE - INDUSTRIA 2019 - FERRARELLE		
	CCNL ALIMENTARE - INDUSTRIA 2018 - BARILLA		

Digit@UIL è stata pensata come piattaforma digitale collaborativa. Tutti i delegati e funzionari della Uil possono infatti interagire con la piattaforma e mettere a disposizione per le analisi i testi. Mediante un semplice click è infatti possibile per tutti "caricare" i contratti collettivi aziendali in banca dati e sottoporli al team per la loro analisi e scomposizione in clausole.



INVIA CONTRATTO

Carica il tuo contratto qui e lo inseriremo nel nostro archivio.

Nome Contratto

+ Carica

o Trascina qui i tuoi Files

Invia

Ogni clausola di contratto aziendale è, dunque, oggetto di negoziazione alla luce delle altre clausole, secondo una dinamica del *do ut des*, e, simultaneamente, in relazione alle norme di legge e di contratto nazionale. Non c'è negoziazione aziendale che intenda porsi seriamente rispetto a un problema che non muova dal piano di analisi di ciò che si può e non si può costruire in relazione alle deleghe o ai rinvii che derivano da una norma di legge o di contratto collettivo nazionale. Il che ci fa riflettere sull'importanza di un'operazione di analisi che, osservando ciascuna clausola contrattuale, abbia in considerazione l'origine del coordinamento tra CCNL/legge e contratto aziendale.

L'impostazione di Digit@UIL è, dunque, innovativa. Si può anche affermare che a distanza di circa 7 anni di lavoro sulle clausole i risultati ottenuti dimostrano quanto significativa sia l'adozione di un metodo di analisi che possa permettere di entrare effettivamente nelle logiche della negoziazione decentrata, tralasciando elementi non utili e focalizzando l'attenzione su ciò che conta. Digit@UIL non svolge vere analisi statistiche. Si limita, invece, più correttamente a raccontare la tendenza del periodo di analisi. Viene riportato qualche numero per avere una mera fotografia di massima. Ma ciò che è rilevante è l'interpretazione delle clausole contrattuali in relazione al contesto aziendale in cui esse si sono sviluppate.

A ciò si aggiunga la prospettiva digitale che è quasi unica nel panorama degli archivi della contrattazione. Qui, nel nostro archivio, digitale significa sia **raccolta sistematica** di contratti aziendali e relative clausole, mediante una piattaforma informatica - <https://www.digitauil.it>, a cui possono accedere tutti gli iscritti UIL, che **analisi interpretativa, con note di commento**, di ciascuna clausola contrattuale.

Ciascun utente può accedere al contratto aziendale per studiare e comprendere il contesto in cui si è formata la volontà negoziale, il perché e il come del quadro regolatorio.

Inoltre, si possono leggere le sintesi predisposte dal team di ricerca, periodicamente aggiornate, anche in relazione ai rinnovi che di tempo in tempo vengono svolti. In questo modo si segue la dinamica contrattuale aziendale e si percepisce come quel contratto aziendale si pone rispetto al CCNL settoriale.

La ricerca delle clausole contrattuali in relazione aree tematiche facilita, per alcuni versi, l'indagine sulla contrattazione e permette di realizzare la comparazione tra contratti aziendali diversi. Questo esito è rilevante perché aiuta a comprendere la ricchezza propositiva delle relazioni sindacali italiane, le difficoltà gestite tra HR e RSA/RSU, gli equilibri che le segreterie nazionali/territoriali sono tenute a trovare.

Digit@UIL è un archivio unico, innovativo, utile. In prospettiva esso anticipa ciò che altri archivi, anche di livello istituzionale, dovrebbero fare. La tecnica della clausola contrattuale è l'architettura su cui costruire il futuro dell'archiviazione digitale della contrattazione collettiva, nazionale e decentrata.

PARTE PRIMA

SEZIONE 1. ANALISI E DISAMINE QUANTITATIVE SULLA CONTRATTAZIONE DECENTRATA RACCOLTA IN DIGIT@UIL. CLAUSOLE DEL CCNL IN RELAZIONE ALLE CLAUSOLE DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA DECENTRATA.

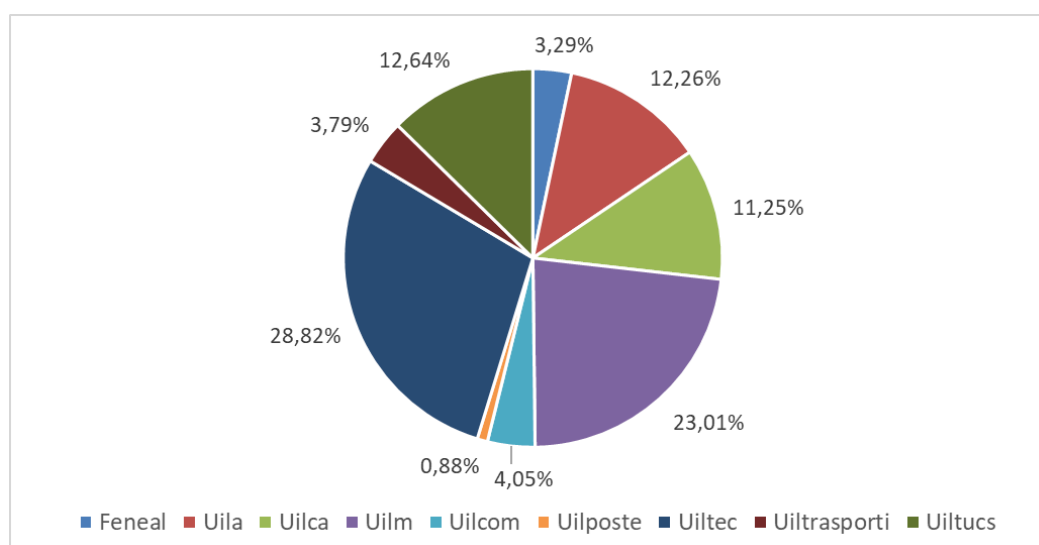
A CURA DEL SERVIZIO CONTRATTAZIONE UIL

In questa sezione viene svolta un'analisi quantitativa sulla contrattazione decentrata che restituisce al lettore lo stato dell'arte degli accordi aziendali e territoriali presenti in Digit@UIL nell'ottica di studiarne la dinamica e coglierne le tendenze e gli ultimi sviluppi negoziali.

I risultati dello studio realizzato dal Servizio Contrattazione UIL si basano su 791 accordi decentrati, che fanno riferimento a 37 contratti collettivi nazionali stipulati da 9 categorie della UIL.

Come illustrato nel grafico 1, rispetto al totale dei contratti presenti nel nostro archivio digitale, la Uiltec ne sottoscrive il 28,82%, la Uilm il 23,01%, la Uiltucs il 12,64%, la Uila il 12,26%, la Uilca l'11,25%, la Uilcom il 4,05%, la Uiltrasporti il 3,79%, la Feneal il 3,29%, e la Uilposte lo 0,88%. In futuro, l'obiettivo che ci poniamo al fine di avere un quadro sempre più aggiornato e in linea con la realtà contrattuale che ci circonda è quello di incrementare il numero contratti stipulati dalle categorie Uil che risultano essere, al momento, meno rappresentate in Digit@UIL.

Grafico 1 - PRESENZA DELLE CATEGORIE DELLA UIL IN DIGIT@UIL



Fonte: Digit@UIL

Una ulteriore analisi che è stata svolta riguarda i settori contrattuali. La maggior parte dei contratti decentrati presenti nel nostro archivio si colloca all'interno dei contratti dell'industria metalmeccanica (181), dell'industria alimentare (97), della chimica farmaceutica (84) e del settore commercio, terziario, distribuzione e servizi (83).

La Tabella A associa a ciascun contratto decentrati presente in Digit@UIL il rispettivo accordo nazionale di riferimento, in modo da comprendere così come è stato fatto per le categorie della UIL, quali siano i comparti sufficientemente rappresentati e quelli di cui, al momento, abbiamo un numero minore di informazioni.

Tabella A - CCAL ASSOCIATI AL CONTRATTO NAZIONALE DI RIFERIMENTO

CCNL	NUMERO DI CONTRATTI DECENTRATI
Autostrade e trafori	11
Assicurazioni	36
Attività Minerarie	1
Aziende grafiche editoriali	3
Calzature industria	3
Cemento industria	11
Ceramiche industria	4
Chimica concia Pmi Confapi	1
Chimica farmaceutica industria	84
Commercio terziario e servizi	83
Credito e finanza	53
Distribuzione cooperativa	5
Edilizia industria	4
Elettrico industria	21
Energia petrolio	43
Fondazioni liricosinfoniche	1
Gomma plastica industria	7
Industria alimentare	97
Laterizia industria	1
Lavanderie industriali	2
Legno industria	10
Logistica trasporti e spedizioni merci	8
Metalmeccanici industria	181

Occhialeria industria	12
Mobilità/Area contrattuale attività ferroviarie	3
Personale non dirigente di Poste Italiane	6
Servizi postali in appalto	1
Servizi pubblici igiene ambientale	2
Telecomunicazioni	28
Tessile industria	17
Trasporti	5
Trasporto aereo	1
Turismo industria	11
Turismo Fipe Confcommercio	1
Vetro industria	11
Gas acqua	22
Stellantis	1
37	791

Fonte: Digit@UIL

La vera novità del progetto Digit@UIL, oltre che una delle sue principali potenzialità, risiede nella possibilità di selezionare, scomporre e analizzare ciascun contratto decentrato per oltre 100 **clausole contrattuali**, ciascuna delle quali è associata a una delle 9 aree tematiche di riferimento:

1. Ambiente, responsabilità sociale salute e sicurezza;
2. Appalti;
3. Formazione e professionalità;
4. Istituti economici;
5. Mercato del lavoro e livelli occupazionali;
6. Organizzazione del lavoro e orari;
7. Relazioni industriali e partecipazione;
8. Salari di produttività e retribuzioni variabili;
9. Welfare e conciliazione vita lavoro.

A titolo esemplificativo, la clausola “flessibilità oraria” sarà collocata nell’area tematica dell’organizzazione del lavoro, mentre quella relativa al “diritto allo studio” nell’area della formazione e della professionalità, e così via per le altre. Questo metodo, come illustrato nella Tabella B, ci ha condotti ad analizzare un totale di 4087 clausole contrattuali.

Sfruttando le potenzialità dell’analisi per clausole contrattuali, è possibile conoscere le tematiche maggiormente negoziate dalla contrattazione decentrata.

In Digit@UIL riscontriamo i seguenti dati:

- il 27,13% del totale delle clausole contrattuali è inserito nell'area welfare, intesa non solo come portafoglio di beni e/o servizi, ma anche come strumento che favorisce la conciliazione vita lavoro e che fornisce sostegno alla genitorialità;
- il 19,94% si trova nell'area organizzazione del lavoro, intesa come rimodulazione flessibile e moderna del tempo e dello spazio di lavoro;
- le relazioni industriali (15,44%), il salario di produttività (10,47%), gli istituti economici (9,18%) e la formazione (6,41%) si pongono ad un gradino intermedio;
- le tematiche meno negoziate risultano essere quelle connesse alle pur vaste aree dell'ambiente, della responsabilità sociale e della salute e sicurezza (5,36%), del mercato del lavoro (4,31%) e degli appalti (1,76%) che restano ancora circoscritte a specifici comparti.

Tabella B - INCIDENZA PERCENTUALE DELLE AREE TEMATICHE

AREE TEMATICHE	CLAUSOLE	INCIDENZA
Ambiente, responsabilità sociale, salute e sicurezza	219	5,36%
Appalti	72	1,76%
Formazione - Professionalità	262	6,41%
Istituti economici	375	9,18%
Mercato del lavoro e livelli occupazionali	176	4,31%
Organizzazione del lavoro - Orari	815	19,94%
Relazioni industriali e partecipazione	631	15,44%
Salari di produttività e Retribuzioni variabili	428	10,47%
Welfare e conciliazione vita lavoro	1109	27,13%
TOTALE	4087	100,00%

Fonte: Digit@UIL

Questi risultati confermano, ancora una volta, la naturale propensione della contrattazione decentrata rispetto a norme in materia di organizzazione del lavoro, turni e orari di lavoro, che sembrano proseguire in modo cospicuo anche dopo il periodo di emergenza pandemica. L'ondata di digitalizzazione, accentuata dalla pandemia, ha spinto la contrattazione ad introdurre nuovi modelli di organizzazione del lavoro sempre più innovativi e digitali, e in linea con le esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori.

Altra tematica affrontata è la negoziazione di forme retributive variabili, che costituiscono una valida soluzione, anche se non sufficiente ed esaustiva, al problema dell'elevata inflazione e del caro spesa, in particolare in questi ultimi due anni. Inoltre, la possibilità di convertire la retribuzione integrativa variabile in beni e/o servizi welfare è un'ipotesi che risulta essere, in molte realtà aziendali, incentivata con percentuali migliorative rispetto all'erogazione del premio in busta paga.

FOCUS SU ALCUNI SETTORI

Il metodo delle clausole contrattuali consente di svolgere anche un'analisi settoriale che si pone un duplice obiettivo: valutare l'incidenza delle aree tematiche negli specifici settori e verificare se il secondo livello di contrattazione dà effettiva attuazione a quanto stabilito dal contratto nazionale di riferimento. Per il maggior numero di contratti registrati nel nostro archivio digitale abbiamo scelto di approfondire la dinamica contrattuale dell'industria metalmeccanica, dell'industria alimentare, del settore del commercio e del credito. Il confronto intersettoriale delle tematiche negoziate ci permette di capire quali sono le materie trasversali e quali, invece, costituiscono peculiarità che vengono contrattate in specifici e determinati comparti.

I risultati dello studio del Servizio Contrattazione UIL confermano le aspettative: alcune materie come il salario di produttività, il welfare e l'organizzazione del lavoro sono tematiche trasversali mentre altre, ad esempio gli appalti, restano ancora confinate a specifici comparti.

Industria metalmeccanica

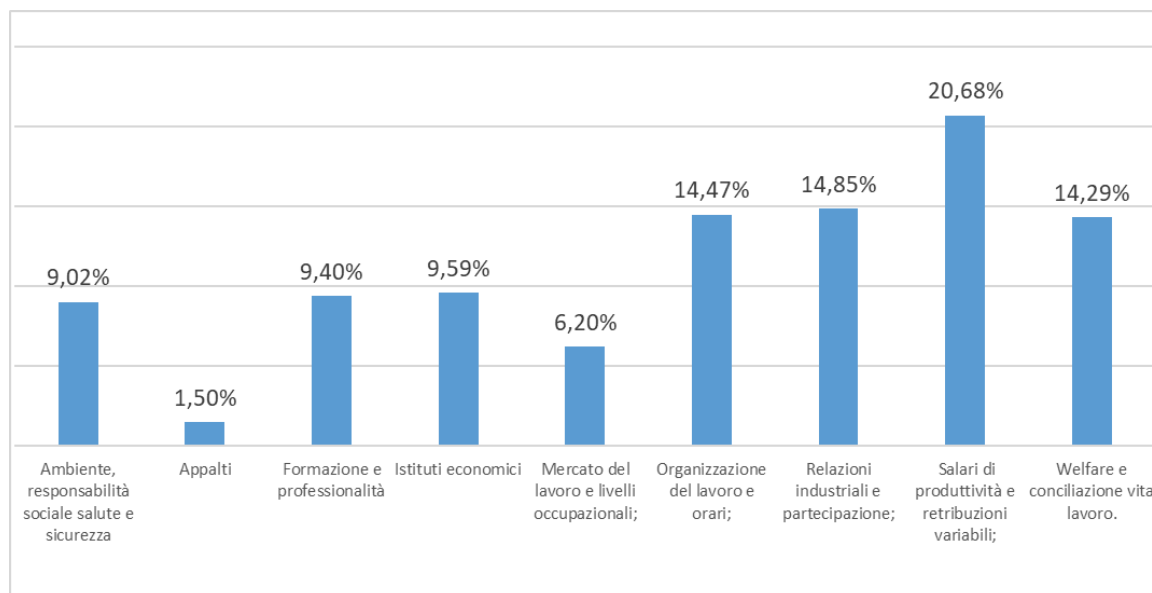
Il contratto collettivo dell'industria metalmeccanica, secondo le dichiarazioni Uniemens (2023), viene applicato da oltre 60 mila imprese e coinvolge una platea di circa 1,6 milioni di persone.

In scadenza il prossimo 30 giugno 2024, per questo contratto la Uilm, insieme a Fiom e Fim, ha già presentato una piattaforma di rinnovo che rivendica l'incremento delle retribuzioni, la riduzione dell'orario di lavoro, la crescita di un'occupazione stabile, l'aggiornamento professionale e un sostegno maggiore all'esigenza, sempre più impellente, della classe lavoratrice di conciliare vita privata e lavoro.

Per comprendere se queste richieste trovano un positivo riscontro anche nelle realtà aziendali, utilizzeremo ancora una volta la tecnica delle clausole contrattuali. Come è ben rappresentato dal grafico 2, nell'industria metalmeccanica le tematiche maggiormente negoziate sono il salario di produttività (20,68%), le relazioni industriali (14,85%) l'organizzazione del lavoro (14,47%) e il welfare (14,29%). Ad un livello intermedio troviamo istituti economici (9,59%), formazione (9,40%) e ambiente - responsabilità sociale e salute e sicurezza (9,02%); mentre quelle meno negoziate risultano essere il mercato del lavoro

(6,20%) e gli appalti (1,50%). Questi risultati - pur parziali, perché influenzati da un numero esiguo di contratti rispetto a quelli effettivamente in vigore - confermano ancora una volta, che la contrattazione decentrata fornisce risposte più che soddisfacenti rispetto alle rivendicazioni avanzate dal primo livello di contrattazione.

Grafico 2 - INCIDENZA DELLE AREE TEMATICHE NELL'INDUSTRIA METALMECCANICA



Fonte: Digit@UIL

Industria alimentare

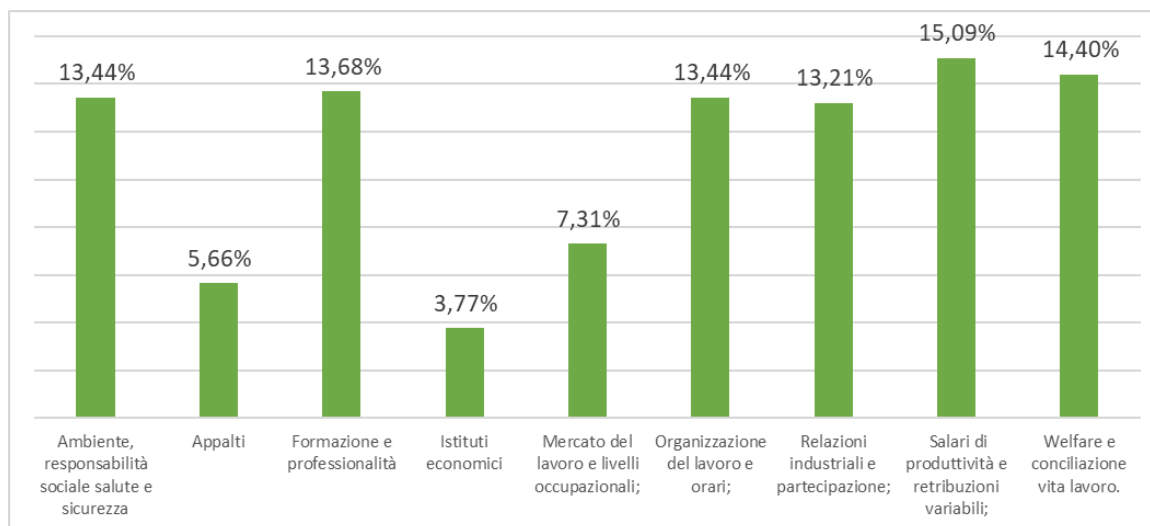
Il contratto collettivo dell'industria alimentare, secondo quanto emerge dalle dichiarazioni Uniemens (2023), viene applicato da circa 7 mila imprese e coinvolge una platea di oltre 200 mila persone. Dato quest'ultimo che può essere oggetto di discussione, perché probabilmente sottostimato rispetto al valore reale.

Rinnovato lo scorso 1° marzo da Uila, Flai e Fai, insieme alle associazioni delle imprese del settore, l'intesa di rinnovo (2023-2027) prevede le seguenti novità: un aumento salariale di 280 euro per un montante complessivo pari a 10.236 euro (parametro 137), un rafforzamento del welfare contrattuale con un incremento delle risorse destinate alla previdenza complementare (Fondo Alifond) e alla sanità integrativa (Fondo Fasa), oltre che l'impegno a costituire un nuovo modello organizzativo basato su una progressiva riduzione dell'orario di lavoro - a parità di salario, e dell'utilizzo di contratti precari (a termine, in somministrazione, staff leasing).

Come è stato fatto per l'industria metalmeccanica, anche per l'industria alimentare, l'analisi delle clausole contrattuali presenti in Digit@UIL ci consente di capire quali sono le linee di sviluppo negoziali del secondo livello di contrattazione. Dal Grafico 3 emerge che le aree tematiche maggiormente negoziate sono il salario di produttività (15,09%) e il welfare (14,40%). Ad un livello intermedio troviamo le tematiche della formazione (13,68%), dell'ambiente, la responsabilità

sociale, salute e sicurezza (13,44%), l'organizzazione del lavoro (13,44%) e le relazioni industriali (13,21%). Le aree del mercato del lavoro (7,31%), degli appalti (5,66%) e degli istituti economici (3,77%), invece, sono mediamente meno contrattate.

Grafico 3 - INCIDENZA DELLE AREE TEMATICHE NELL'INDUSTRIA ALIMENTARE



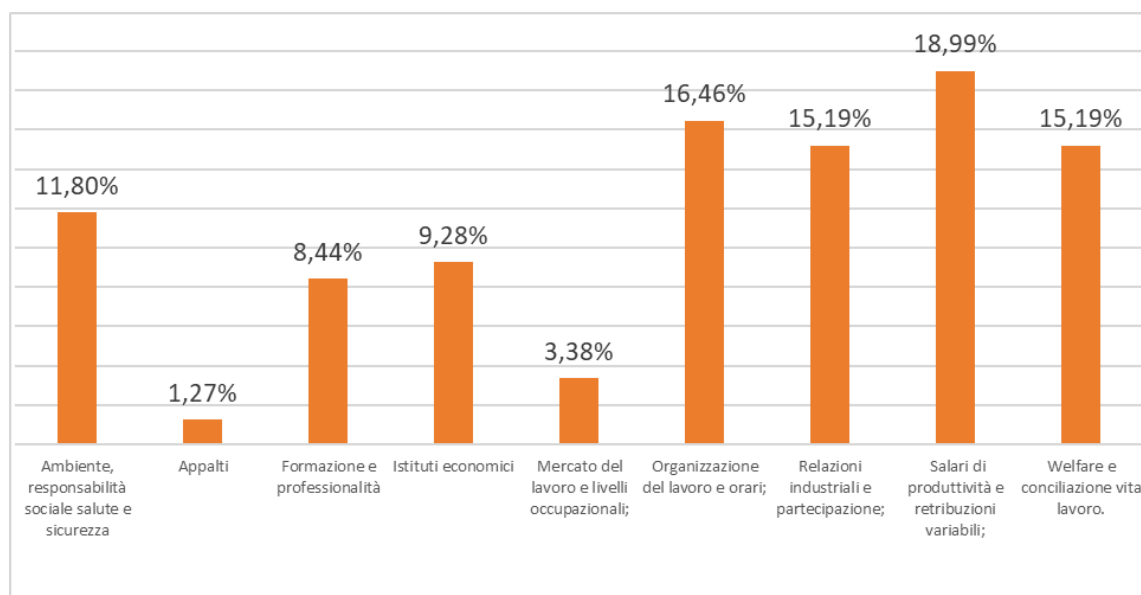
Fonte: Digit@UIL

Terziario, distribuzione e servizi

Per il settore del commercio abbiamo preso in esame 4 diversi contratti collettivi nazionali che Uiltucs, Filcams e Fisascat firmano con ciascuna delle associazioni datoriali (Confcommercio, Federdistribuzione, Confesercenti e Confcooperative) per una platea coinvolta di oltre 3,5 milioni di lavoratrici e lavoratori. Lo scorso 22 marzo, dopo oltre quattro anni di attesa, anche in virtù delle giornate di sciopero proclamate, è stata siglata l'intesa di rinnovo del contratto nazionale del Terziario, distribuzione e servizi (2024-2027) di Confcommercio, che ha previsto un aumento contrattuale a regime di 240 euro in varie tranches (quarto livello) da riparametrare, oltre che l'erogazione di Una Tantum di 350 euro. Per la parte normativa sono stati inseriti nuovi profili professionali, miglioramenti sulle politiche di genere, congedi per le vittime di violenza ed è stato recepito il D.lgs n. 105/2022 in materia di congedo parentale. Il rinnovo di questo CCNL ha fatto da apripista rispetto alle intese raggiunte per i contratti di Confesercenti, Confcooperative, e da ultimo, Federdistribuzione.

Al pari di quanto fatto per gli altri settori analizzati, utilizzeremo la tecnica delle clausole contrattuali presenti in Digit@UIL per evidenziare le aree tematiche negoziate più diffuse nei contratti decentrati del settore del commercio, della distribuzione e dei servizi. Appare evidente dal grafico 4 che le tematiche maggiormente contrattate risultano essere il salario di produttività (18,99%), l'organizzazione del lavoro (16,46%), le relazioni industriali (15,19%) e il welfare (15,19%). Nel mezzo si collocano gli istituti economici (9,28%) e la formazione (8,44%). Al contrario, le meno negoziate sono le aree tematiche degli appalti (1,27%) e del mercato del lavoro (3,38%).

Grafico 4 - INCIDENZA DELLE AREE TEMATICHE NEL SETTORE DEL COMMERCIO, DISTRIBUZIONE E SERVIZI



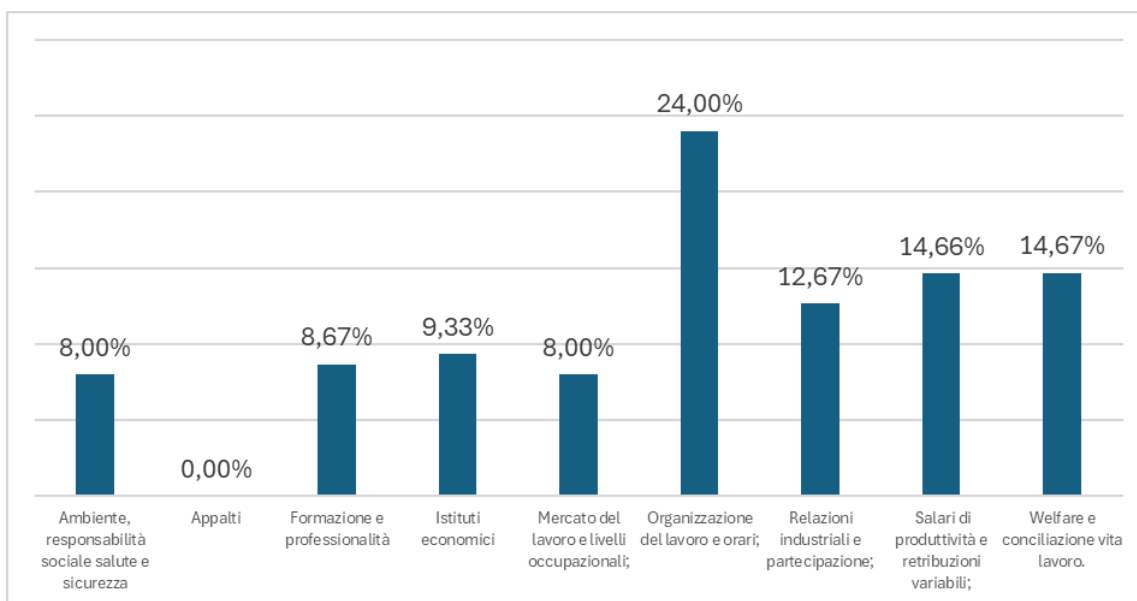
Fonte: Digit@UIL

Credito e assicurazioni

Il contratto collettivo nazionale ABI disciplina il settore creditizio e finanziario e, secondo i dati Uniemens 2023, viene applicato da oltre 1000 aziende per una platea complessiva di 290 mila lavoratrici e lavoratori. Il 23 novembre 2023, la Uilca, insieme alle altre sigle sindacali e ad ABI, ha raggiunto l'intesa di rinnovo prevedendo un aumento della retribuzione a regime di 435 euro a livello medio (terza area - quarto livello) incrementando la retribuzione del 15%. L'aumento tiene conto dell'inflazione e della redistribuzione della maggiore produttività per il lavoro svolto dalle lavoratrici e dai lavoratori del settore. Altre questioni affrontate nel rinnovo sono state la professionalità (con un incremento di 5 ore di formazione), l'orario di lavoro (con una riduzione settimanale di 30 minuti a parità di salario), la partecipazione nelle sue possibili forme (gestionale, finanziaria, organizzativa, di innovazione, consultiva) che viene demandata per una concreta attuazione al secondo livello di contrattazione.

Come fatto per gli altri settori, anche per il settore del credito, valutiamo attraverso il metodo delle clausole contrattuali quali sono le tematiche maggiormente negoziate a livello decentrato nel settore del credito. Quelle più negoziate risultano essere l'organizzazione del lavoro (24,00%), il welfare (14,67%) e il salario di produttività (14,66%). Si riscontrano percentuali più contenute per le aree delle relazioni industriali (12,67%), degli istituti economici (9,33%), della formazione (8,67%), dell'ambiente (8,00%) e del mercato del lavoro (8,00%). Colpisce la completa assenza del tema degli appalti, ma è opportuno evidenziare come il risultato possa essere influenzato dal numero minore di contratti analizzati del settore del credito rispetto ai settori precedentemente presi in esame.

Grafico 5 - INCIDENZA DELLE AREE TEMATICHE NEL SETTORE DEL CREDITO E DELLE ASSICURAZIONI



Fonte: Digit@UIL

SEZIONE 2. ANALISI QUALITATIVA SULLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA DECENTRATA RACCOLTA IN DIGIT@UIL LE CINQUE LINEE DI SVILUPPO NEGOZIALE TRA IL 2022 E IL 2023

A CURA DI MICHELE FAIOLI E MATTEO LUCCISANO

Ci sono almeno **cinque linee di sviluppo** nella contrattazione collettiva decentrata del biennio 2022/2023 che vanno segnalate ai fini del presente rapporto. L'archivio Digit@UIL permette un'analisi verticale delle tematiche che sono state sviluppate a livello aziendale in relazione alle specificità di ciascun contesto produttivo e organizzativo, anche osservando specificatamente le clausole contrattuali selezionate dalla contrattazione decentrata archiviata digitalmente in relazione alle norme del CCNL di riferimento.

In tali cinque aspetti ci è parso di individuare una attenzione di importanza crescente in materia di **difesa della qualità dell'occupazione**. Cioè, a fianco della retribuzione salariale, c'è a nostro avviso uno sviluppo del controllo delle decisioni in materia di qualità dell'occupazione. Tale situazione innovativa, che è certamente promossa dalla speciale congiuntura post-pandemica, si traduce a ben vedere in un **cambiamento culturale profondo delle relazioni industriali** e degli atteggiamenti delle parti che sottoscrivono i contratti collettivi aziendali.

Cosa se ne può dedurre in termini di prospettiva? La gestione più paritetica, più digitale, più promotrice delle pari opportunità, più trasparente nella formazione e nella catena di valore attiva una maggiore qualità delle relazioni di lavoro e delle situazioni che ne derivano. Si crea, con altre parole, in ragione della contrattazione collettiva aziendale una forma di comunità composta da personale professionalizzato che cerca risposte nel proprio lavoro che vanno oltre quelle già note, le quali sono certamente legittime, ma probabilmente non più esaustive. Del resto, la contrattazione decentrata ha una capacità quasi unica di anticipare modelli che sono più pertinenti ai cambiamenti antropologici che si verificano nei luoghi di lavoro e di consegna successiva alla contrattazione nazionale, anche per permettere una stabilizzazione di regole e un'armonizzazione di livello più ampio di schemi che permettono il riconoscimento di diritti e l'impostazione di obblighi.

Il che dimostra a sufficienza che **la contrattazione e la consultazione possono fare di meglio che regolare la crisi e ripartire le difficoltà**: esse possono concretamente offrire un supporto alla competitività economica, alleggerendo alcuni oneri o rendendoli di più facile impostazione pro-futuro.

In questo modo, nei fatti, avviene una speciale legittimazione degli agenti contrattuali a livelli aziendale perché essi co-determinano, secondo una logica negoziale/contrattuale, alcune o gran parte delle politiche aziendali di rinnovamento. Si tratta, almeno nel lungo termine, di conseguenze assai importanti, di cui spesso i medesimi operatori delle relazioni industriali appaiono del tutto consapevoli.

In tale prospettiva, il ruolo della confederazione e delle relative articolazioni (nazionali e territoriali) è diventato assai più significativo. C'è certamente una certa responsabilità di coordinamento. Confederazione e articolazioni nazionali/territoriali non possono non definire le regole del gioco, tenendo in considerazione i tanti e spesso confliggenti interessi esistenti. Talvolta, almeno nel biennio studiato, le confederazioni e le articolazioni nazionali/territoriali hanno svolto un ruolo molto più delicato, i cui riflessi si possono osservare nella contrattazione aziendale che qui abbiamo riportato secondo le cinque linee di tendenza. Si comprende che nel periodo 2022-2023 la determinazione delle retribuzioni in un contesto di ascesa dei tassi di inflazione, di bassa crescita economica e di crisi congiunturale ha assunto una centralità per tutte le politiche del nostro paese. Il dibattito dei partiti sul salario minimo per legge ne è la prova.

Ed è qui, in questa combinazione tra livello nazionale e livello decentrato delle relazioni industriali italiane, che si nota un punto nevralgico: la contrattazione aziendale ha segnato un cambio di passo nel biennio 2022-2023.

Per alcuni versi, osservando le clausole che sono oggetto di questo rapporto, **la contrattazione aziendale ha gestito, in alcuni casi anche per oggettive difficoltà del livello nazionale di concludere i negoziati di rinnovo contrattuali, la politica dei redditi**, intesa come qualunque intervento mediante cui redistribuire i redditi. Al di là delle vie istituzionali, quelle note di politica dei redditi, normalmente nelle mani del governo e del parlamento, ci sono accordi nazionali, spesso interconfederali, che permettono di incrementare il reddito professionale. Nel periodo 2022-2023, anche in ragione delle cinque linee di tendenza che qui sottolineiamo, viene a maturare **uno spostamento più marcato di alcune decisioni verso il livello decentrato**, dapprima in una logica di urgenza, anche per sistemare situazioni complicate di crisi, e poi secondo una logica di innovazione, la quale si sta man mano consolidando in norme contrattuali che resteranno sul tavolo negoziale per lungo tempo.

La contrattazione decentrata ha una serie di obiettivi che nel 2022-2023 diventano strategici. Sono obiettivi rivendicativi e contrattuali che, come anticipato, vanno sotto il titolo di **"qualità del lavoro"**. Non è un'etichetta nuova che copre elementi noti. Anzi, si tratta di una nozione che, nel contesto socio-economico del 2022-2023, apre nuovi orizzonti:

miglioramento dell'ambiente di lavoro, umanizzazione del lavoro, ristrutturazione delle relazioni che stanno alla base del contesto professionale, riorganizzazione delle classificazioni professionali per migliorare il sistema delle mansioni, ambiente e organizzazione del lavoro intesi come presupposti per promuovere la persona della lavoratrice e del lavoratore. Cioè, siamo di fronte a una situazione in cui la contrattazione aziendale tende a includere praticamente tutto ciò che non è in senso stretto retribuzione minima e occupazione. Essa man mano ingloba la regolazione delle condizioni materiali dell'esercizio del lavoro (fatica, posizione, sforzo individuale, temperatura, rumore, situazione psichica, situazione fisica, collaborazione in team, sistemi di intelligenza artificiale, nuove tecnologie, igiene, sicurezza, posizione ergonomica, protezioni, etc.) e, di conseguenza, la qualità concreta del lavoro della persona. La contrattazione aziendale, in questa dinamica, comprende e regola l'interesse per il lavoro, il contenuto psicologico, quello professionale, l'accesso al lavoro, la digitalizzazione del lavoro e dei relativi diritti, la gestione della ripetitività, la monotonia o la varietà, la capacità esistente o da formare di gestire mansioni più o meno complesse e di essere premiati per questo, la capacità di utilizzare le proprie conoscenze, di imparare, di impegnarsi per fare più carriera, etc. La contrattazione arriva sino alla gestione di ogni flessibilità (di orario, di luogo, contrattuale, di declaratorie/inquadramenti) per realizzare un risultato che è condiviso tra le parti: gestire la qualità del lavoro, con la conseguenza che ogni clausola contrattuale viene ponderata in relazione alle altre perché è qualitativo, secondo la norma contrattuale, ciò che è di interesse per quei lavoratori in quel contesto specifico aziendale. La qualità del lavoro è qualità della vita professionale e personale. Dare priorità alla qualità del lavoro significa dare priorità ai portatori di interessi principali (lavoratrici/lavoratori) e al rispettivo punto di vista.

La qualità del lavoro, nel biennio 2022-2023, è diventata, dunque, oggetto stabile di negoziazione nel contratto aziendale. Non possiamo non rilevarlo. Ed è un bene per il futuro delle relazioni sindacali italiane.

A questo punto si può iniziare a declinare le cinque linee di sviluppo.

La **prima di sviluppo** attiene alla costituzione di **istituzioni paritetiche** di livello aziendale, le cui funzioni vengono consolidate ulteriormente rispetto a precedenti esperimenti che muovevano da una bilateralità meramente non gestionale e spesso volta a situazioni di confronto assai informali, prive di effetti sulla realtà e poco valorizzate.

La **seconda linea di sviluppo** riguarda la regolazione di alcuni diritti di cui al **Titolo III della l. 20 maggio 1970, n. 300** con l'adattamento dei relativi contenuti ai **più recenti sistemi digitali**. In particolare, la contrattazione aziendale ha impostato l'utilizzo di sistemi digitali per l'esercizio dei diritti di assemblea, referendum, etc.

La **terza linea di sviluppo** concerne l'introduzione di moderni modelli gestionali volti alla **parità di genere, anche nei ruoli genitoriali**.

La **quarta linea di sviluppo** è relativa alla **formazione certificata** e allo sviluppo delle competenze personali in vista dei percorsi di carriera.

La **quinta linea di sviluppo** si concentra sulla regolazione delle **forme di esternalizzazione**, anche in vista di una tutela più appropriata delle lavoratrici e dei lavoratori coinvolti in appalti e sub-appalti.

oooOooo

Muoviamo da tale impostazione generale per svolgere una disamina su ciascuna linea di sviluppo, tenendo in considerazione che **la contrattazione collettiva decentrata risponde a problematiche specifiche presenti in un certo contesto aziendale**. Il che determina, da una parte, la quasi impossibilità di un trapianto di istituti giuridici e gestionali di livello aziendale e, dall'altra, la **complicata replicabilità** senza adattamenti di tali istituti. Di conseguenza, l'indagine che segue non ha come scopo specifico né quello di insegnare o promuovere determinate clausole contrattuali né quello di creare comparazioni o classifiche sulle migliori prassi contrattuali.

Con essa si intende, invece, aprire un dibattito sul metodo di investigazione qualitativa della contrattazione collettiva decentrata e svolgere una **rassegna ragionata delle clausole contrattuali collettive di livello aziendale** per dimostrare la vivacità e la capacità delle rappresentanze delle lavoratrici e dei lavoratori di **risolvere i problemi che di volta in volta si vengono a presentare nel livello più vicino agli interessi delle lavoratrici e dei lavoratori**.

PRIMA LINEA DI SVILUPPO. CASI STUDIO. ISTITUZIONI PARITETICHE

Introduzione

Il paragrafo che segue delinea una rassegna delle clausole di contrattazione decentrata che è distinta, da una parte, per annualità (2023 e 2022) e, dall'altra, in relazione a una certa capacità innovativa di intervenire in un ambito assai peculiare che è quello della istituzione di comitati, osservatori e/o enti paritetici con funzione consultiva, di confronto e in taluni casi persino partecipativa e organizzativa.

Da qui si può dedurre che la linea di sviluppo che si intende sottolineare nel presente rapporto può costituire, se consolidata nel tempo, una strategia sindacale nuova di partecipazione all'organizzazione aziendale.

Risultati dell'indagine scientifica

La principale novità attiene alla costituzione di istituzioni paritetiche aziendali (IPA) con l'obiettivo di favorire il modello partecipativo nel sistema di relazioni industriali: in questo senso, in diverse realtà aziendali, l'IPA si riunisce periodicamente per monitorare i sistemi di retribuzione variabile e incentivante, e per aggiornare i meccanismi di welfare aziendale (Saipem 2023, Luxottica 2023, Coca Cola 2023, Liquigas 2022), assolvendo in questo modo a una funzione strategico-sindacale nella fase di impostazione della partecipazione organizzativa.

Gli osservatori aziendali, inoltre, intervengono anche in altre materie, come l'organizzazione del lavoro (Luxottica 2023, Ales 2022), il sistema di classificazione del personale (Alfasigma 2023), la formazione professionale delle lavoratrici e dei lavoratori (Comifar 2023, Gucci 2022) e il tema della salute e sicurezza sul lavoro (Campari 2023, Barilla 2023).

È, altresì, interessante il forte connubio tra la costituzione di comitati paritetici aziendali e i sistemi di digitalizzazione del lavoro: in Sanofi 2023, ad esempio, l'osservatorio digitale accompagna il processo di trasformazione digitale avviato dalla società, avviando il confronto sulle tematiche della formazione, dell'informazione e della promozione di una cultura digitale aziendale.

Addirittura nel Gruppo Marelli 2023 sono stati istituiti diversi organismi paritetici di partecipazione, mediante la costituzione delle commissioni di partecipazione, quali la commissione paritetica di gruppo, per la valutazione della situazione economica dell'impresa e dell'andamento dell'occupazione, la commissione pari opportunità e sostenibilità, volta a favorire la tutela contro le molestie e a garantire le azioni positive contro le discriminazioni anche di genere, la commissione organizzazione e sistemi di produzione a livello di stabilimento, col compito di analizzare le problematiche sull'organizzazione del lavoro, sulle mansioni e sui livelli di classificazione del personale, la commissione salute e sicurezza sul lavoro, e la commissione servizi aziendali, con competenza in materia di ristorazione aziendale, trasporti, servizi di pubblica utilità e welfare.

Più in generale è evidente come l'intento di adottare tali modelli paritetici sia quello di privilegiare il

metodo partecipativo quale strumento efficace per trovare soluzioni coerenti con gli obiettivi condivisi di coinvolgimento e miglioramento delle condizioni delle lavoratrici e dei lavoratori e di tutela della competitività aziendale, oltre che per prevenire i conflitti collettivi.

Siamo di fronte a una partecipazione istituzionale, organizzativa e strategica che si attua mediante la bilateralità e le istituzioni paritetiche. Non si può nascondere questo dato. È una tendenza che avrà risultati sempre più rilevanti nel prossimo futuro. È un fenomeno da seguire e da intercettare, anche per rafforzare la sensibilità sindacale e datoriale sul tema.

È partecipazione istituzionale perché si creano organismi che hanno la competenza di gestire situazioni che sino a ieri erano gestite unilateralmente dal datore di lavoro. È partecipazione organizzativa perché si entra nel merito nel modello di produzione. Si misura la produttività, si comprende dove si sbaglia, si corregge e si arbitrano situazioni complesse. È partecipazione strategica perché le decisioni del comitato/organo paritetico giungono sino al vertice aziendale e difficilmente una decisione presa in un contesto bilaterale viene bocciata successivamente.

In questo senso le tutele promozionali, che permettono l'affermazione del valore di chi lavora e che si iscrivono nell'ambito di sistemi sempre meno gerarchici e più volti all'accrescimento progressivo dell'autonomia e della responsabilità, condizionano la partecipazione effettiva e attiva delle persone all'attività aziendale. Occorre, tuttavia, avere la massima consapevolezza che tali forme di tutela reale non si ottengono solo con norme prescrittive, ma esigono responsabilità, attivazione e un mix di risorse legali e negoziali. Così, in ottica partecipativa, risulta più efficace la capacità delle organizzazioni sindacali di rispondere a bisogni plurimi e promuovere l'offerta di prestazioni attive a lavoratrici e lavoratori e alle rispettive famiglie (formazione, welfare, previdenza, conciliazione vita-lavoro, politiche attive).

Considerando le trasformazioni che hanno caratterizzato i moderni sistemi organizzativi, ciò che è evidente nell'ambito della contrattazione collettiva decentrata nella gestione dei rapporti di lavoro è la necessità che vi sia un "continuum tra flessibilità organizzativa, flessibilità nella prestazione di lavoro e flessibilità del salario"¹. In quest'ottica, un sistema di partecipazione diretta può costituire un modello che apporta flessibilità organizzativa e con il quale si tende a valorizzare l'elemento della collaborazione a cui si connette un'aspettativa datoriale in ordine ad un miglior risultato della prestazione di lavoro.² Si pensi, a titolo esemplificativo, alla strutturazione di "sistemi guidati di suggerimenti", ai "gruppi di progettazione interfunzionali", ai "gruppi di qualità", alle "sessioni periodiche informative" diffuse tra i dipendenti di una certa unità produttiva.³

[1] L. ZOPPOLI, *Accordi sindacali sul salario variabile nell'industria e rapporti di lavoro*, in *Retribuzione incentivante e rapporti di lavoro*, a cura di L. ZOPPOLI, 1994, Giuffrè, p. 14.

[2] R. PESSI, *Lezioni di diritto del lavoro*, Torino, 2018, p. 216, osserva come con la valorizzazione della collaborazione perda di importanza la messa a disposizione delle energie lavorative coordinate tramite l'esercizio del potere direttivo.

[3] Ipotesi di partecipazione diretta argomentate da A. M. PONZELLINI - G. DELLA ROCCA, in *Aa.Vv., Contrattazione collettiva partecipazione rappresentanza: quale futuro per le relazioni industriali?*, in Osservatorio lavoro, Arel, 2015, II, p. 51.

Tutti elementi che spesso caratterizzano sistemi di qualità totale in grado di influire sulla performance dell'impresa⁴ e, nel contempo, sul benessere di lavoratrici e di lavoratori, aumentandone il rispettivo grado di responsabilità. Si tratta di casi nei quali il contributo partecipativo dei lavoratori è caratterizzato da una prestazione più intensa sul piano qualitativo.⁵

La sfida per lavoratrici e lavoratori – nonché per le loro rappresentanze – è di creare le condizioni per generare una capacità diffusa nell'ambito delle relazioni industriali, e di orientarla verso gli obiettivi della partecipazione, senza introdurre ulteriori vincoli che inevitabilmente la impoveriscono, trasformandola in forme costruttive di adempimento di ruolo. Se si arriva a questo risultato, si raggiunge una partecipazione che incide sullo sviluppo delle scelte strategiche aziendali, affrontando il contesto attuale caratterizzato dall'innovazione tecnologica, dalla digitalizzazione e dai processi di sostenibilità ambientale.

Schematizzazione delle clausole

2023

In **Alfasigma** è stata ribadita l'importanza di rafforzare gli osservatori aziendali, costituiti in coerenza con il CCNL chimico-farmaceutico e i precedenti contratti aziendali, che affrontano diverse tematiche, tra cui le politiche industriali, l'organizzazione del lavoro, gli inquadramenti professionali, la verifica dell'applicazione delle disposizioni previste nel CCNL, la formazione professionale continua attraverso la figura dei "delegati alla formazione", l'andamento del lavoro straordinario e la fruizione delle ferie, l'occupazione.

In **Saipem**, anche nell'ottica di incentivare il sistema di relazioni industriali sul modello partecipativo, le parti hanno deciso di costituire una Istituzione Paritetica Aziendale (IPA), composta di 9 membri di parte sindacale e da 9 di parte datoriale, che si riunirà con periodici incontri, per discutere di varie materie, soprattutto sull'andamento dei parametri del premio di produttività, redditività e partecipazione.

[4] Per evidenze sul miglioramento connesso a simili pratiche v. Aa.Vv., in *Economia dell'innovazione. Disegni per l'innovazione, pratiche organizzative e performance dell'impresa*, a cura di R. LEONI, Milano, Franco Angeli, 2008; recentemente vengono messe diffusamente in evidenza le connessioni positive tra performance dell'impresa, innovazioni e meccanismi di partecipazione diretta in Aa.Vv., Eurofound, *Innovative changes in European companies: Evidence from the European Company Survey*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2017 consultabile in www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1707en.pdf

[5] Così L. GAETA, *Qualità totale e subordinazione*, in *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, 1994, n. 1, p. 4.

L'Osservatorio Digitale di **Sanofi**, costituito in forma paritetica con i rappresentanti del datore di lavoro e delle organizzazioni sindacali, intende accompagnare e sostenere il processo di trasformazione digitale avviato dalla società. A tal fine, opera nei seguenti ambiti organizzativi: (i) inserimento nell'Osservatorio di una rappresentanza di giovani lavoratrici e lavoratori con diversi profili professionali per favorire il confronto sul futuro della trasformazione digitale; (ii) coinvolgimento di stakeholders esterni; (iii) confronto sui temi formativi, informativi e di gestione del cambiamento per promuovere lo sviluppo di una cultura digitale aziendale.

Il sistema di relazioni industriali e partecipazione in **Luxottica** è costruito sul livello di gruppo e sul livello di singolo stabilimento. È istituita la Commissione organizzazione orario di lavoro, che si occupa anche del monitoraggio e della corretta applicazione del part-time incentivato, come misura di flessibilità oraria e di conciliazione vita-lavoro. Inoltre, è costituito il Comitato di governance welfare, come organismo bilaterale con il compito di (i) individuare e sostenere la realizzazione di interventi gestionali utili a conseguire migliori performance organizzative da cui ricavare risorse da investire in programmi di welfare aziendale, e (ii) stabilire l'allocazione di risorse finanziarie in funzione della necessità dei dipendenti in base a criteri scientifici di ottimizzazione dell'investimento.

In **Campari** le parti hanno confermato l'interesse a mantenere un ottimo livello di relazioni industriali, attraverso la costituzione di commissioni paritetiche di studio, con il compito di confrontarsi su diverse materie, tra cui (i) salute, sicurezza e ambiente, (ii) formazione e professionalità, (iii) welfare, benessere organizzativo e responsabilità sociale.

In **Barilla** si intende sensibilizzare sempre di più le lavoratrici e i lavoratori sul tema della sicurezza sul lavoro. Le figure degli RLS hanno il compito di stimolare e suggerire soluzioni efficaci per aumentare gli standard di sicurezza e mantenere costante il collegamento con le RSU. Nell'ambito della commissione tecnica paritetica dedicata alla sicurezza vengono approfonditi i percorsi di verifica e valutazione sullo "stress da lavoro correlato" e le relative misure adottate nei vari siti produttivi. A tal proposito è stata confermata l'organizzazione della "giornata della sicurezza".

In **Ge Avio** le parti, al fine di valorizzare il sistema di relazioni industriali improntato al dialogo e al confronto, hanno istituito vari livelli di organismi paritetici: (i) l'osservatorio strategico, con il compito di approfondire e analizzare tematiche connesse a rilevanti fattori strategici aziendali; (ii) il comitato nazionale Avio Aereo,

organismo di riferimento per la garanzia di una adeguata conoscenza di tematiche quali la congiuntura di mercato, lo sviluppo commerciale e i piani di formazione professionale; (iii) la commissione territoriale che gestisce il confronto e la consultazione su temi connessi all'andamento e alle prospettive del sito di riferimento; (iv) le RSU che, in quanto sono i referenti sindacali delle singole sedi aziendali, rappresentano il principale snodo delle relazioni sindacali per le materie demandate dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

Nel CCAL di **Bolton Food** le parti hanno istituito la commissione tecnica bilaterale di sito non negoziale, denominata "Bolton Manufacturing Excellence", composta da 3 delegati di parte sindacale, al fine di promuovere un sistema di relazioni sindacali orientato al metodo partecipativo di risoluzione delle problematiche aziendali.

Nel **Gruppo Marelli** si è scelto di privilegiare il metodo partecipativo quale strumento efficace per trovare soluzioni coerenti con gli obiettivi condivisi di coinvolgimento e miglioramento delle condizioni delle lavoratrici e dei lavoratori e tutela della competitività aziendale, oltre che per prevenire il conflitto. Sono stati, pertanto, istituiti organismi paritetici di partecipazione composti da rappresentanti della direzione aziendale e delle organizzazioni sindacali firmatarie del CCAL, mediante la costituzione delle seguenti commissioni di partecipazione: (i) la commissione paritetica Gruppo Marelli (con compiti di valutazione delle strategie aziendali, della situazione economica dell'impresa, dell'andamento dell'occupazione e dell'organizzazione del lavoro); (ii) la commissione pari opportunità e sostenibilità Gruppo Marelli (volta a favorire la tutela contro le molestie, la parità di genere e le azioni positive contro le discriminazioni); (iii) la commissione organizzazione e sistemi di produzione a livello di stabilimento (che valuta le problematiche sull'organizzazione del lavoro, sulle mansioni e sui livelli di classificazione, oltre a monitorare la disciplina del premio aziendale, etc.); (iv) la commissione salute e sicurezza sul lavoro a livello di stabilimento; (v) la commissione servizi aziendali a livello di stabilimento (con competenza in materia di ristorazione aziendale, trasporti, servizi di pubblica utilità e welfare aziendale). Il metodo partecipativo è altresì utilizzato per la prevenzione e la risoluzione dei conflitti collettivi.

Le parti firmatarie il CCAL in **Bofrost** hanno inteso valorizzare il coinvolgimento paritetico, garantendo una maggiore partecipazione delle lavoratrici e dei lavoratori agli obiettivi aziendali. In ragione di questo, è stata confermata l'attivazione, con cadenza semestrale, di specifici "Focus Team trasversali" di natura tecnica e strutturale, composti in maniera paritetica da rappresentanti aziendali e delle lavoratrici e dei lavoratori, con l'obiettivo di analizzare tematiche specifiche e di elaborare percorsi di approfondimento.

In **Coca Cola** sono affidate alla commissione bilaterale commerciale funzioni negoziali in relazione alla definizione dei parametri del premio di produttività. Tale commissione è composta in modo paritetico da 6 componenti RSU e da 3 componenti di parte aziendale.

In **Comifar** sono istituite le seguenti commissioni tecniche di carattere informativo e propositivo: (i) la Commissione Formazione, con il compito di implementare piani formativi per l'aggiornamento professionale delle lavoratrici e dei lavoratori; (ii) la Commissione Organizzazione del Lavoro - Tempi Vita-Lavoro, con competenze in materia di orario di lavoro e di monitoraggio delle misure volte alla salvaguardia del work-life balance; (iii) la Commissione retribuzione variabile collettiva, volta al confronto sulla tematica della premialità in azienda.

2022

In **Liquigas**, al pari del caso SAIPEM, si assegna una funzione strategico-sindacale nella fase di impostazione della partecipazione organizzativa, di valutazione degli elementi chiave della premialità retributiva e di gestione del lavoro agile all'istituzione paritetica (IPA). Il che determina una certa esternalizzazione della fase pre-conflittuale e una valorizzazione delle varie e plurali posizioni che si possono avere tra le lavoratrici e i lavoratori a livello aziendale. Sempre in ambito organizzativo, l'IPA, sulla scia del collegamento strutturale tra welfare aziendale e lavoro agile, negozierà flessibilità interne, tra cui l'orario di lavoro e la mobilità professionale, elevando lo smart-working a punto di riferimento - nell'ambito della teoria organizzativa del lavoro - della possibilità di accedere a forme flessibili di conciliazione vita/lavoro nel welfare aziendale.

In **Gruppo Italiani Vini** si conferma la centralità della formazione permanente quale diritto riconosciuto a tutti i dipendenti, ai sensi dell'art. 3 del CCNL Industria alimentare. Gli specifici ambiti regolamentari di questa tematica sono definiti dalla commissione tecnica paritetica che si occupa di innovazione e formazione, concorrendo, altresì, a elaborare i contenuti dei percorsi formativi. A tal riguardo è stato istituito un libretto formativo personale (anche elettronico) all'interno del quale sono registrate tutte le attività formative che coinvolgono le singole lavoratrici e i singoli lavoratori. Per consentire l'acquisizione di professionalità funzionali ai fabbisogni aziendali e favorire l'occupazione giovanile, il datore di lavoro avvierà, in via sperimentale, una collaborazione con uno o più istituti tecnici superiori.

In **Plasmon** le parti hanno ribadito il ruolo della commissione bilaterale con particolare riferimento alle tematiche di welfare aziendale. Tale commissione, composta in forma paritetica da un rappresentante per ogni sigla sindacale, dal responsabile del personale e/o suo delegato, si occuperà, altresì, di valutare e riesaminare anche il sistema di flexible benefits.

L'osservatorio aziendale costituito in forma paritetica all'interno di **Servizi Italia**⁶ rappresenta uno strumento non negoziale per rendere più efficaci e proattive le relazioni industriali. Tale osservatorio ha lo scopo di favorire il confronto su diversi temi, tra cui (i) il miglioramento della produttività, (ii) l'introduzione delle nuove tecnologie, (iii) le iniziative di welfare e (iv) lo sviluppo della contrattazione decentrata.

In **Servizi Ospedalieri**⁷ è assegnato un ruolo centrale alle relazioni industriali, suddivise in vari livelli: (i) un coordinamento nazionale, che promuove tematiche legate all'ambiente e sicurezza sul lavoro, la responsabilità sociale dell'impresa, lo sviluppo tecnologico e organizzativo e la riqualificazione delle competenze; (ii) un osservatorio aziendale come strumento non negoziale con il compito di efficientare le relazioni industriali e favorire il confronto su varie tematiche quali il welfare, lo sviluppo della contrattazione aziendale e la flessibilità organizzativa; (iii) un livello aziendale territoriale, con il compito di analizzare la gestione e l'organizzazione delle singole unità produttive, l'andamento occupazionale, la formazione tecnica professionale, la valutazione delle competenze e gli specifici programmi di investimento.

In **DHL** si è convenuto di istituire, in via sperimentale, una commissione paritetica composta di 6 membri per verificare la conformità degli inquadramenti professionali con i profili lavorativi operanti all'interno della società.

È stato costituito in **ZiReteGas** un osservatorio bilaterale, composto in misura paritetica da 7 rappresentanti delle lavoratrici e dei lavoratori e 7 del datore di lavoro, con il compito di monitorare l'applicazione dello strumento del lavoro agile nell'ambito della struttura aziendale.

[6] È una società che opera nei servizi integrati di noleggino, lavaggio e sterilizzazione di articoli tessili e di strumentario chirurgico a favore di strutture socio-assistenziali ed ospedaliere pubbliche e private.

[7] È una società che offre servizi specialistici di sterilizzazione degli strumenti chirurgici e di lavaggio della biancheria ospedaliera.

In **Ales** è istituita una commissione paritetica, composta da due componenti per ciascuna organizzazione firmataria del contratto collettivo aziendale e altrettanti componenti di nomina aziendale. Tale commissione si occuperà di verificare, analizzare ed elaborare proposte in relazione alle tematiche della formazione, della prevenzione e della sicurezza sul lavoro.

In **Gucci** è stata costituita una commissione paritetica sulla formazione, composta da 3 membri per ciascuna parte, che si riunisce annualmente per valutare le necessità formative a livello aziendale. In questo modo i programmi formativi saranno accessibili a tutte le lavoratrici e a tutti i lavoratori con contratto di lavoro a tempo indeterminato. Inoltre, le parti hanno individuato nel fondo interprofessionale For.Te uno degli strumenti di riferimento per l'accesso agevolato alle risorse destinate dal legislatore al finanziamento di programmi per la formazione continua. Per favorire una maggiore conoscenza e condivisione delle strategie aziendali e aumentare la partecipazione tra le lavoratrici e i lavoratori, sono effettuate giornalmente sessioni di aggiornamento continuo, denominate cd. Morning Briefing.

Introduzione

Il paragrafo che segue delinea una rassegna delle clausole di contrattazione decentrata che è distinta, da una parte, per annualità (2023 e 2022) e, dall'altra, in relazione a una certa capacità innovativa della contrattazione collettiva decentrata di regolare, modernizzando, il Titolo III della l. 20 maggio 1970, n. 300.

Sono state individuate alcune clausole che paiono interessanti per la prospettiva che si apre davanti a noi, tenendo in considerazione l'interazione tra tecnologia avanzata, la quale permette di esercitare il diritto di assemblea, di proselitismo, di referendum, di utilizzo di bacheche, etc. anche in contesti digitali, e necessità sociale di governare i processi di ampliamento della base sindacale mediante l'utilizzo di nuovi strumenti informatici.

Risultati dell'indagine scientifica

Nei CCAL analizzati emerge l'importanza delle piattaforme digitali aziendali, come strumento per garantire l'esercizio dei diritti sindacali. In particolare, le rappresentanze sindacali possono organizzare assemblee attraverso il sistema di intranet aziendale (Campari 2023, Gruppo Marelli 2023, Mymenu 2022, Adecco 2022), e il medesimo diritto è garantito anche nel caso di svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile (Vodafone 2023, Fenice 2022), mentre ampio spazio è ricoperto dalla bacheca elettronica per l'informazione alle lavoratrici e ai lavoratori e la diffusione di comunicati su materia sindacale (Campari 2023, Gruppo Marelli 2023, Coca Cola 2023, Mymenu 2022, Adecco 2022).

Il problema che si pone con riferimento al Titolo III della l. 300/1970 e alla possibilità di esercizio dei diritti sindacali mediante piattaforme digitali è enorme. La norma di legge non è aggiornata. La norma di contratto collettivo, interpretando, adegua il contenuto della legge di 50 anni fa a ciò che sta rivoluzionando il mondo del lavoro: tecnologia, intelligenza artificiale, robot e piattaforme.

Di qui muove il tentativo dei contratti aziendali studiati e delle relative clausole di aggiornamento. Il percorso da fare è assai periglioso e non scevro da contenzioso. Si pensi al meccanismo elettivo delle rappresentanze dei lavoratori (RSA/RSU) e alle scelte che non possono essere procrastinate. Si pensi al proselitismo digitale e agli interventi della giurisprudenza (Cass. 35643/2022 – Data la contestazione dell'indebito utilizzo dei sistemi aziendali, l'organizzazione sindacale promuoveva un ricorso per condotta antisindacale innanzi al Tribunale di Catania che in sede di opposizione accoglieva il ricorso con sentenza successivamente confermata dalla Corte di Appello che riteneva la fattispecie regolata dall'art. 26 stat. lav. riconducendola ad una forma di "volantinaggio elettronico").

La Corte di Cassazione, con sentenza del 5 dicembre 2022, nel richiamare le norme dello statuto che consentono di effettuare divulgare le iniziative del sindacato e di svolgere attività di proselitismo sindacale nei luoghi di lavoro, ha ritenuto che le disposizioni debbano essere interpretate considerando un "aggiornamento temporale" onde garantire l'effettività dei diritti sindacali.

In assenza di canali dedicati alle sole comunicazioni sindacali, è ammesso l'utilizzo della posta aziendale anche per comunicazioni sindacali che non creino pregiudizio all'azienda).

Siamo alla vigilia di un nuovo futuro⁸: quello evocato quando si parla di "civiltà digitale".⁹ L'espressione sempre più diffusa, e che abbraccia tanti aspetti. Tra questi possiamo ricondurre alla civiltà digitale anche una nuova stagione del sistema economico – in tutte le sue articolazioni – in cui la rivoluzione tecnologica, ispirata sempre più dalle Information and Communication Technologies (ICT) e dal ricorso alla cd. intelligenza artificiale, permea profondamente le organizzazioni mettendone a dura prova (cioè trasformando) tutti i fattori costitutivi. Tra questi sia i rapporti e gli strumenti di esercizio del potere di governo delle organizzazioni, sia i modelli di governance privati e pubblici, sia gli aspetti quali/quantitativi delle risorse umane su cui ancora sono incentrati i network gestionali ai vari livelli.

È, dunque, evidente il ruolo fondamentale che la tecnologia sta esercitando, non solo nello svolgimento della prestazione di lavoro, ma anche per consentire l'esercizio dei diritti sindacali, come dimostra – oltre all'utilizzo di bacheche elettroniche/telematiche (nell'intranet o cloud aziendale a disposizione delle organizzazioni sindacali) – il ricorso a piattaforme telematiche per lo svolgimento di assemblee, consultazioni sindacali (anche per l'accesso alle misure di integrazione salariale) e trattative, oltre che per le sessioni di informazione e consultazione.

Per tali ragioni la contrattazione collettiva è chiamata a svolgere un ruolo fondamentale nell'elaborare le regole per fruire, anche nell'ambito del processo di evoluzione digitale, dei diritti sindacali, intervenendo nel dettare modalità di esecuzione dei diritti previsti dal titolo terzo dello Statuto ulteriori rispetto a quelle tradizionali.

Grande rilievo sul punto è rappresentato dal ricorso a strumenti digitali anche per garantire l'espletamento delle elezioni delle RSU, con la tecnologia che ha assunto un ruolo importante con riferimento alla legittimazione del soggetto deputato all'esercizio di tali prerogative (art. 19, l. 20 maggio 1970, n. 300). Ecco che la digitalizzazione pone le organizzazioni sindacali di fronte alla necessità di incrementare la partecipazione – anche contemperando le proprie sensibilità – attraverso il ricorso alla tecnologia. Tale scelta richiede, certamente, un ripensamento delle strategie sindacali e dei relativi destinatari e presenta numerose incognite, ma, al contempo, consente alle organizzazioni sindacali di accrescere il proprio ruolo di rappresentanza, superando i fenomeni di disintermediazione che in qualche caso caratterizzano le relazioni di lavoro.

[8] L. ZOPPOLI, *La partecipazione sindacale nella civiltà sindacale*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2023, 4, p. 958 ss.

[9] Si veda, per tutti, G. SANTORO PASSARELLI, *Dignità del lavoro e civiltà digitale*, in *Rivista giuridica del lavoro*, 2023, n. 1, I, p. 53 ss.

Schematizzazione delle clausole

2023

Nel CCAL **Campari** si conferma la possibilità per RSU della sede e forza vendite di raggiungere i dipendenti con posta elettronica aziendale e di organizzare assemblee anche con piattaforme digitali. La diffusione di comunicati su materia sindacale e di lavoro deve avvenire previo invio anticipato del documento in visione della direzione Risorse Umane.

In **Vodafone** si garantiscono i diritti sindacali delle lavoratrici e dei lavoratori in lavoro agile. A tal fine c'è la possibilità di organizzare assemblee anche in modalità digitale.

Nel **Gruppo Marelli** è prevista la possibilità di richiedere al datore di lavoro di avvalersi di supporti audiovisivi per lo svolgimento delle assemblee sindacali, che possono svolgersi anche da remoto. La società metterà, altresì, a disposizione microfono e proiettore, promuovendo l'importanza della bacheca sindacale digitale.

Alle RSU è messo a disposizione un idoneo locale per l'esercizio delle loro funzioni all'interno dello stabilimento, oltre a una postazione di lavoro, composta di personal computer con connessione a internet.

Le parti firmatarie il CCAL in **Coca Cola** hanno sottolineato l'importanza della comunicazione nel contesto delle relazioni industriali attraverso l'utilizzo della bacheca sindacale, accessibile anche ai dipendenti privi di PC, utilizzando le postazioni "Jolly" presenti in ogni sito aziendale.

2022

In **Mymenu**¹⁰ si garantisce l'esercizio dei diritti sindacali, nelle forme previste dalla legge e dal CCNL, a tutte le lavoratrici e a tutti i lavoratori. In particolare, chi ricopre cariche sindacali può usufruire dei relativi permessi preferibilmente in giorni diversi dai festivi, dal sabato e dalla domenica, il diritto di affissione viene esercitato limitatamente alla propria sede legale e/o tramite bacheche digitali, mentre il diritto di assemblea viene esercitato in modalità digitale, oppure presso locali aziendali idonei allo scopo.

[10] È una piattaforma italiana di food delivery.

In **Fenice**¹¹ lo svolgimento del lavoro in modalità agile non pregiudica l'esercizio dei diritti sindacali, garantiti mediante la messa a disposizione e utilizzo della piattaforma informatica aziendale.

È confermata in **Adecco** la bacheca elettronica messa a disposizione nella intranet aziendale dalla società, per gestire il flusso di comunicazioni e informazioni tra organizzazioni sindacali, RSA e lavoratrici e lavoratori, e che costituisce esercizio del diritto di affissione di cui all'art. 25, l. 20 maggio 1970, n. 300.

[11] È una società che opera nel settore metalmeccanico.

TERZA LINEA DI SVILUPPO. CASI STUDIO. GENERE, INTERGENERAZIONALE E CONCILIAZIONE VITA-LAVORO

Introduzione

Il paragrafo che segue delinea una rassegna delle clausole di contrattazione decentrata che, per annualità (2023 e 2022), descrive una tendenza volta a regolare anche i temi di genere, i rapporti intergenerazionali e la conciliazione vita-lavoro.

Alla base di tale contrattazione aziendale ci sono molte ragioni che giustificano un interesse reciproco di sindacato e datore di lavoro di convenire regole che possano bilanciare il più possibile le tante e plurali situazioni soggettive di bisogno individuale e collettivo non del tutto coperte dallo spettro di diritto che il legislatore introduce nel tempo.

È una materia in cui ben si può scorgere la sussidiarietà tra fonti del diritto. La legge dispone un quadro generale, il contratto nazionale definisce, in relazione al settore, alcuni principi, il contratto aziendale entra nel dettaglio e risolve i problemi posti di volta in volta.

Risultati dell'indagine scientifica

La sensibilità di datori di lavoro e rappresentanze sindacali in materia di promozione delle pari opportunità sui luoghi di lavoro è sempre più evidente. Diverse sono le azioni a sostegno di politiche di genere, volte a tutelare la maternità e a creare condizioni per una paternità più responsabile.

Ad esempio, sono introdotte ore aggiuntive di permesso per l'inserimento dei figli delle lavoratrici e dei lavoratori a scuola (Alfasigma 2023, Barilla 2023), mentre la cessione solidale di ferie e permessi è divenuto un meccanismo assai sperimentato (Packaging Imolese 2023, Barilla 2023, Diasorin 2022). In questo senso, la flessibilità oraria diviene uno strumento fondamentale per sostenere la genitorialità (Intesa San Paolo 2023, Peroni 2023, Vodafone 2022, Ales 2022), anche attraverso l'estensione della possibilità di accedere all'orario di lavoro a tempo parziale nella fase post-partum sia per le lavoratrici madri che per i lavoratori padri (H&M 2023, Verallia 2022).

Più in generale, si riscontra nei CCAL analizzati un impegno sempre maggiore a favore delle politiche inclusive e di genere, con il ruolo fondamentale delle rappresentanze sindacali nella prevenzione e repressione delle molestie nei luoghi di lavoro (Marzotto 2023, Barilla 2023), mediante anche un incisivo impegno nell'implementare l'informazione e la formazione delle lavoratrici e dei lavoratori su tali tematiche (Heineken 2023) e nella diffusione di momenti di confronto che favoriscano le pari opportunità di lavoro, oltre che un clima di lavoro improntato al rispetto e alla reciproca correttezza (Bofrost 2023).

È molto interessante su questo versante analizzare quanto avviene in Perfetti, in cui è stato pubblicato il manifesto per la "Diversity, Equity and Inclusion", con cui si è concordato di svolgere sessioni di formazione e informazione per tutte le lavoratrici e i lavoratori.

Tale programma, fondato su alti livelli di partecipazione dei percorsi attivati, prevede il completamento del percorso di equiparazione delle unioni civili con le coppie coniugate, nell'ambito della realtà aziendale.

Tali pratiche traggono origine dal diritto antidiscriminatorio, di natura tanto legislativa (europea e italiana) quanto giurisprudenziale. In questo senso, assume grande importanza l'art. 15, l. 20 maggio 1970, n. 300, che vieta – in quanto nulli – gli atti che ledono i fattori protetti, tra cui si annoverano, oltre al genere e all'età, anche le convinzioni personali politiche, l'orientamento religioso, i motivi razziali, la lingua, le situazioni di handicap, la nazionalità o l'orientamento sessuale. Tali pratiche necessitano di un previo accertamento della discriminazione, che è tradizionalmente fondato su un modello relazionale che compara due soggetti, ma progressivamente il *tertium comparationis* è divenuto sempre più astratto, sollevando la vittima dall'onere di individuare una persona concreta per effettuare il paragone.

Ecco che il diritto antidiscriminatorio, che può basarsi anche su una clausola della contrattazione collettiva (aziendale, eventualmente) si fonda su una prospettiva oggettiva, poiché si concentra sull'effetto del trattamento differenziato o irragionevolmente uguale, mentre resta tendenzialmente irrilevante l'elemento soggettivo dell'agente che pone in essere la condotta discriminatoria: la Cassazione ha avuto modo di affermare che “la discriminazione – diversamente dal motivo illecito – opera obiettivamente ovvero in ragione del mero rilievo del trattamento peggiore riservato al lavoratore quale effetto della sua appartenenza alla categoria protetta – e a prescindere dalla volontà del datore di lavoro”.¹²

Sul fronte dell'evoluzione tecnologica, poi, stanno emergendo sempre di più negli ultimi anni pratiche di discriminazioni c.d. algoritmiche, alla luce della digitalizzazione dei rapporti di lavoro. Esse si basano su (i) errori degli (o negli) algoritmi, le cui prestazioni scadono “selettivamente” con riguardo ai soggetti appartenenti a certe minoranze (ii) disparità di trattamento derivanti da vari bias nei dati utilizzati dagli algoritmi per elaborare stime e previsioni (iii) decisioni o policies adottate col supporto di sistemi algoritmici che, pure accurati e attendibili nelle loro previsioni, svantaggiano sistematicamente gli individui appartenenti a taluni gruppi. Si pensi sul punto al software data mining Savio, utilizzato dall'Inps per l'organizzazione delle visite mediche di controllo a fronte di certificati di malattia;¹³ oppure, al caso del software Frank, il sistema di prenotazione dei turni di lavoro di una piattaforma di food delivery (Trib. Bologna, 31 dicembre 2020), o, ancora, al sistema di valutazione di eccellenza di un'altra piattaforma di food delivery, giudicato discriminatorio dal Tribunale del lavoro di Palermo (nella sentenza del 17 novembre 2023).

Le discriminazioni possono, altresì, colpire anche dal punto di vista delle misure in atto a garantire una migliore conciliazione vita/lavoro delle lavoratrici e dei lavoratori.

[12] Cass. 5 aprile 2016, n. 6575.

[13] Cass. 1 marzo 2023, n. 6177.

Nel novero di tali politiche di welfare, si rintraccia, anzitutto, il lavoro agile, istituito dal capo II della l. 22 maggio 2017, n. 81, quale “modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato [resa, in parte, da remoto e] senza precisi vincoli di orario e di luogo di lavoro” (art. 18). A fronte della massiccia sperimentazione effettuata durante il periodo di contingenza pandemica, le parti sociali hanno apprezzato l'utilità pratica della fattispecie, importando, in diverse intese, la disciplina legale, sì da favorirne l'omogeneità nella regolazione all'interno dei singoli comparti e, ove possibile, promuoverne il ricorso. Altresì, in coerenza con il Protocollo sul lavoro agile nel settore privato del 7 dicembre 2021,¹⁴ si intravede una diffusa tendenza alla promozione della contrattazione collettiva di secondo livello, ritenuta il mezzo più adatto per l'efficace implementazione di tale modello “ibrido” di lavoro. In questo modo si auspica di superare il “concetto della ‘conciliazione’ vita-lavoro (declinato al femminile), in modo da conseguire la ‘condivisione’ delle responsabilità di cura tra uomini e donne (in una prospettiva neutra)”.¹⁵

In questa direzione, la disamina del materiale contrattuale restituisce, altresì, apprezzabili misure organizzative di welfare a sostegno della genitorialità e delle esigenze di assistenza dei lavoratori o dei propri familiari e congiunti. Accanto all'introduzione di permessi per malattia del figlio minore di età e alla estensione di quelli previsti per chi venga sottoposto a determinati interventi chirurgici, o per chi sia affetto da patologie oncologiche, si osserva, infatti, una proliferazione delle misure di flessibilità, concepite anche come strumento di maggiore attrattività verso il personale neoassunto. In particolare, a giocare un ruolo decisivo sono le azioni a supporto della maternità e della paternità, con una dilazione della durata dei relativi congedi oltre i minimi legali, nonché con il prolungamento dell'esonero dal lavoro notturno.

Altrettanto rilevanti sono i regimi di flessibilità oraria introdotti per il tramite del modello della banca delle ore, oppure attraverso la cessione volontaria di ferie e permessi fra lavoratori, espressamente finalizzata a facilitare l'assistenza a familiari in condizione di fragilità. Trattasi, infatti, di uno strumento che, nel promuovere una maggiore autonomia dei lavoratori, pare idoneo a realizzare, in chiave solidale, forme di partecipazione degli stessi alla gestione strategica delle imprese.¹⁶

Occorre, infine, sottolineare come, in diverse esperienze, siano state previste iniziative a garanzia delle pari opportunità e di contrasto alle discriminazioni, in cui la accezione di benessere organizzativo, propria del welfare di natura privata, assume un pregnante significato, in virtù degli impatti positivi che esse generano su persone, imprese e società nel suo complesso.¹⁷

[14] P. ALBI, Introduzione: *il Protocollo nazionale sul lavoro agile tra dialogo sociale e superamento della stagione pandemica*, in *Lavori, Diritti, Europa*, 2022, n. 1.

[15] M. BROLLO, *Lo smart working verso il New normal*, in *Lavoro nella giurisprudenza*, 2022, suppl. n. 1, p. 48.

[16] R. VOZA, *La cessione dei riposi e delle ferie secondo l'art. 24 del d.lgs. n. 151/2015*, in *Working Paper CSDLE “Massimo D'Antona”*, 2016, n. 299.

[17] Cfr. A. ZILLI, *Di genere precario. La questione del lavoro delle donne di fronte, e oltre, la pandemia Covid 19*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 2020, n. 6, I, p. 1359 ss.

In argomento, emerge una tensione per la promozione della cultura dell'inclusione sociale, tanto nella dimensione di genere, con particolare attenzione alle misure di flessibilità a beneficio delle donne vittime di violenza, oltre l'alveo di tutela delineato dal d.lgs. n. 80/2015, quanto in relazione a categorie fragili di prestatori, in condizione senile o con disabilità, in relazione ai quali si sottolinea l'impegno delle parti verso la responsabilità sociale.

Tutto ciò è sufficiente per rimuovere completamente gli ostacoli alla parità di genere ancora persistenti in molti contesti professionali e lavorativi? Forse no. Ma qui si intende segnalare la nuova traiettoria che la contrattazione aziendale ha avviato da qualche tempo e che, 2022-2023, ha trovato una stabilizzazione interessante. Si tratta certamente di contesti aziendali molto evoluti, i quali avevano già forme di tutela della parità di genere e della conciliazione vita/lavoro.

Tali contesti aziendali hanno in genere sistemi di subappalto e catene di valore che sono riferiti a PMI che possono essere non adeguatamente orientate alla parità di genere e alla conciliazione. La vera sfida è, infatti, la proiezione delle clausole contrattuali in materia di parità e conciliazione verso quelle PMI, anche per conformarsi alle nuove regole europee in materia di due diligence sociale e sostenibilità. Il che potrebbe essere svolto proprio con una contrattazione decentrata più ampia di quella meramente aziendale, persino rivolta alla catena di valore di cui la grande azienda detiene in qualche modo la leadership.

Vedremo, nei prossimi anni, se e come questo ragionamento troverà uno spazio concreto di attuazione nella contrattazione decentrata, trans-aziendale, distrettuale, che è il luogo meglio deputato a occuparsi di questa materia, in quanto più vicino alle sensibilità specifiche di ogni realtà aziendale e settore produttivo. In questo senso, la contrattazione di secondo livello, nell'ambito delle misure conciliative e delle tutele di genere, può assumere – purché rinnovata nei modi e nelle strategie – un ruolo decisivo per consentire una migliore gestione delle energie lavorative e una partecipazione di qualità delle donne al mercato del lavoro. Tutto questo non può prescindere da competenze negoziali rinnovate, in grado di affrontare le tematiche della tutela antidiscriminatoria e della conciliazione vita/lavoro mediante la contrattazione di nuovi e innovativi modelli organizzativi e attraverso una gestione flessibile – ma condivisa – del lavoro, così da promuovere la produttività e la qualità del lavoro anche attraverso una piena realizzazione personale di lavoratrici e lavoratori, che vi concorrono.

Schematizzazione delle clausole

2023

In **Campari** si privilegiano le politiche di genere e le pari opportunità, per tutelare la maternità e creare le condizioni per una paternità più responsabile, mediante una serie di istituti e di iniziative in tal senso. I trattamenti migliorativi sono da intendersi assorbibili da future norme del CCNL sui medesimi temi.

Il CCAL in **Alfasigma** ha introdotto ore retribuite di permesso per l'inserimento dei figli delle lavoratrici e dei lavoratori a scuola (20 ore inserimento nidi; 12 ore inserimento scuola materna; 4 ore inserimento scuole elementari e medie).

In **Packaging Imolese**¹⁸ è stato impostato un sistema solidale di cessione delle ferie. Le lavoratrici e i lavoratori che si trovano nelle condizioni di necessità possono presentare al datore di lavoro la richiesta di utilizzo di ferie e permessi solidali previa presentazione di certificato medico comprovante lo stato di necessità per grave infermità del figlio minorenni.

In **Barilla** è stato rafforzato l'impegno a favore delle politiche inclusive e di genere, con il ruolo fondamentale delle rappresentanze sindacali. L'impegno riguarda anche la lotta alle molestie e violenze sul lavoro. È stato istituito un sistema di whistleblowing per prevenire le violazioni del codice etico di Barilla, con 4 canali di segnalazione e l'organismo di vigilanza che adotterà le determinazioni finali del procedimento. Inoltre, viene istituito un Fondo Ore Solidarietà in cui le lavoratrici e i lavoratori a tempo indeterminato potranno donare una parte delle ROL/Banca ore maturate individualmente, a favore di colleghi che hanno specifiche necessità personali o familiari. Sarà gestito a livello di sito, con regole precise sulle persone che potranno donare, sulle modalità di fruizione e richiesta e di assegnazione delle ore.

In **Marzotto** si conferma l'importanza di valorizzare l'inclusione e la diversità, promuovendo la parità di genere, e favorendo iniziative formative per sensibilizzare le lavoratrici e i lavoratori in materia di inclusione e diversità. Le parti si impegnano a promuovere momenti di confronto e a valutare soluzioni finalizzate alla rimozione di potenziali situazioni di conflitto nei rapporti interpersonali all'interno degli ambienti di lavoro. Vengono definite le molestie, anche sessuali, nell'ottica di prevenire ogni comportamento. Inoltre, per consentire alle lavoratrici e ai lavoratori di assistere figli o coniuge/convivente che necessita di cure e componenti del nucleo familiare con handicap grave, si conferma l'istituzione della Banca ore Etica, con possibilità di attuare una cessione solidale di ferie e/o ROL, con una serie di regole. Al lavoratore è concesso un permesso retribuito fino a un massimo di 5 giorni (anche non continuativi) nell'arco di un anno per decesso o documentata grave infermità del coniuge o parente entro il 2° grado nonché del convivente, purché la convivenza risulti da certificazione anagrafica. Si prevede un'indennità aggiuntiva del 20% (oltre a quella a carico INPS) in caso di congedo parentale non oltre il sesto mese, al verificarsi di una serie di condizioni.

[18] È una società che produce beni per la cura della casa e della persona.

In **Intesa San Paolo**, al personale che non opera in turni, su base volontaria, e previo accordo con il proprio responsabile, è riconosciuta un'elasticità di orario in entrata che consente di anticipare l'inizio della propria prestazione lavorativa a partire dalle ore 7:00 o posticipare tale inizio sino alle ore 10:00 con correlato spostamento dell'orario di fine lavoro. Analoga concessione è prevista per i soggetti che prestano la propria attività lavorativa in lavoro agile.

In **Peroni** ai genitori viene concesso un ulteriore giorno di permesso non retribuito e due giorni di permessi retribuiti. Vengono riconosciuti permessi retribuiti in caso di decesso di un parente, 4 ore retribuite in caso di visite specialistiche, due mezze giornate per una serie di casiste previste. Inoltre, viene concesso ai padri ulteriori 10 giorni retribuiti di paternità oltre quelli obbligatori. Per il reinserimento al lavoro de neogenitori un sostegno psicologico, l'eliminazione della timbratura, la banca ora solidale, concessione di ROL e ferie a titolo gratuiti ai colleghi che ne hanno più bisogno.

In **Vincenzi Biscotti**, in aggiunta ai permessi retribuiti previsti dalla legislazione e dal CCNL di riferimento, le lavoratrici e i lavoratori di figli minori di 3 anni potranno godere di 10 ore annue retribuite per l'inserimento al nido, mentre i genitori di figli fino a 14 anni potranno godere di 8 ore annue retribuite per visite pediatriche.

Il CCAL sottoscritto in **Heineken** conferma l'importanza di valorizzare l'inclusione e la diversità, promuovendo la parità di genere, e favorendo iniziative formative per sensibilizzare in materia di inclusione e diversità. Inoltre, si prevedono alcuni aspetti migliorativi rispetto al CCNL: (i) 4 ore di permesso retribuito per visite pediatriche del figlio; (ii) si incrementano di un giorno i 2 giorni di permesso retribuito nel caso di patologie gravi del figlio; (iii) vengono attuati percorsi formativi ad hoc per lavoratrici e lavoratori che rientrano da congedi parentali; (iv) i permessi retribuiti per decesso del coniuge o parente sono riconosciuti anche per parenti affini e conviventi; (v) è prevista flessibilità in entrata/uscita per genitori per facilitare inserimento al nido; (vi) ai genitori di figli con età compresa tra 0 e 3 anni sono concesse 16 ore complessive, non ripetibili, per l'inserimento al nido del figlio; (vii) si conferma il godimento del congedo parentale e di maternità anche a gruppi di 4 ore anziché a giornata intera; (viii) è riconosciuto un giorno aggiuntivo di permesso retribuito al padre che ne faccia richiesta per la nascita del figlio; (ix) si incrementa da due a 4 mezze giornate retribuite per l'assistenza di genitori anziani; (x) si dà, altresì, attuazione alla banca ore solidale.

Il gruppo **Bofrost**, dal punto di vista della tutela di genere, si è impegnato a introdurre, nelle sue politiche, forme strutturate di attenzione al tema. In particolare, le parti hanno convenuto di realizzare interventi che favoriscano pari opportunità di lavoro, oltre che un clima di lavoro improntato al rispetto e alla reciproca correttezza. Inoltre, viene costituito il gruppo di lavoro per le "politiche di genere" composto da 5 componenti, con il compito di: (i) studiare la legislazione vigente e le esperienze in materia nazionale e comunitaria, (ii) formulare e seguire i progetti di azioni positive volti garantire la rimozione di tutti gli eventuali ostacoli che impediscono il raggiungimento delle pari opportunità; (iii) elaborare documenti specifici in tema da sottoporre alle parti, anche in base a quanto previsto dal codice etico aziendale.

In **Pernod Ricard** il Gruppo, al fine di promuovere le pari opportunità e il contrasto al mobbing e alle violenze di genere, ha adottato una strategia S&R, Good Times from a Good Place, su scala globale e locale, per il raggiungimento degli obiettivi definiti dal Gruppo condivisi con le lavoratrici e con le lavoratrici e i lavoratori. Con specifico riferimento alle politiche di genere, l'Azienda, accogliendo la proposta avanzata dalle Segreterie Territoriali e dalle RSU, promuoverà in occasione della "Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne".

Già nel 2022 in **Perfetti** era stato pubblicato il proprio manifesto per la "Diversity, Equity and Inclusion", nell'ambito del quale, di concerto con le rappresentanze sindacali, sono state concordate delle sessioni di formazione e informazione da remoto per tutti i dipendenti, oltre a iniziative specifiche in aula. La società ha inteso caratterizzare i programmi in essere e in divenire con una metodologia fondata su alti livelli di partecipazione, ascolto e condivisione dei percorsi, anche attraverso la creazione di gruppi di risorse di dipendenti dedicati (ERG, taskforce e ambassadors). Inoltre, in coerenza con quanto dichiarato all'interno del citato manifesto, è stata confermata la volontà di completare il percorso di equiparazione delle unioni civili, così come identificate dalla l. 20 maggio 2016, n. 76, con le coppie coniugate. Verrà, pertanto, definito un regolamento aziendale che individui ulteriori trattamenti e disposizioni applicabili a tale scopo.

In **H&M**, al fine di favorire la genitorialità e le pari opportunità, si prevede la possibilità di estendere il part-time post-partum nella sua durata fino a 6 anni di età del minore, sia per le lavoratrici madri che per i lavoratori padri, nei limiti del 6% della forza lavoro in ogni punto vendita. Fermo restando quanto previsto dall'art. 24, d.lgs. 15 giugno 2015, n. 80 e anche in considerazione di quanto previsto nella Convenzione OIL n. 190/2019 sull'eliminazione della violenza e delle molestie sui luoghi di lavoro, è stato, altresì, convenuto di concedere sei mesi di congedo successivi rispetto ai 3 mesi di congedo retribuito già previsto ad oggi dalla normativa vigente: tale congedo sarà retribuito dal datore di lavoro per il primo mese e per i restanti cinque mesi non sarà retribuito.

Le parti firmatarie il CCAL in **Diasorin** hanno istituito, anche per consentire alle lavoratrici e ai lavoratori di assistere figli o coniuge/convivente che necessita di cure e componenti del nucleo familiare con handicap grave, la Banca ore Etica, con possibilità di attuare una cessione solidale di ferie e/o ROL, disciplinando una serie di regole. Si confermano alcune iniziative a tutela della conciliazione vita/lavoro: permessi retribuiti per visite mediche specialistiche, rientro dalla maternità, portale di convenzioni aziendali, car pooling.

In **Vodafone** le parti hanno concordato sul fatto che un nuovo modello di organizzazione del lavoro ibrido può contribuire, unitamente ai percorsi formativi e all'investimento sulle competenze, a aumentare la qualità del servizio reso. Le lavoratrici e i lavoratori che decideranno di svolgere la loro prestazione lavorativa anche in modalità agile saranno tenuti a seguire un percorso formativo obbligatorio online dedicato ai comportamenti da adottare. Nelle giornate di lavoro agile, fermo restando il rispetto dell'orario di lavoro definito contrattualmente, la prestazione lavorativa si effettuerà, di norma, in correlazione temporale con l'orario normale applicabile alla struttura di appartenenza del dipendente, con le caratteristiche di flessibilità temporale propria della sua categoria. Nelle giornate di lavoro agile è garantito il diritto del dipendente ad assentarsi nel rispetto dei requisiti e delle procedure di legge e/o individuati dalla normativa aziendale, utilizzando gli ordinari giustificativi di assenza, quali a titolo esemplificativo e non esaustivo ferie, fa/rol, permessi ex l. 104/1992 (a giornata intera e ad ore), permessi studio, riposi compensativi e smonetizzati. Con riferimento alle lavoratrici e ai lavoratori che rientrano in alcune categorie, Vodafone si impegna a accogliere eventuali richieste di modulazione della percentuale di lavoro agile maggiormente compatibili con le esigenze personali.

Il CCAL di **Verallia**, con riferimento alle lavoratrici madri e ai lavoratori padri e quelli con età anagrafica pari o superiore ai 60 anni, ha introdotto forme di lavoro a tempo parziale (orizzontale e/o verticale). Inoltre, al fine di consentire alle lavoratrici e ai lavoratori assunti a tempo indeterminato l'assistenza del figlio fino al compimento del terzo anno di età, è stato definito un regime specifico per agevolare la richiesta di trasformazione temporanea del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale da parte del lavoratore madre/padre.

In **Fincantieri** è previsto un ampio impegno nelle politiche di genere, di inclusione e di supporto alla conciliazione vita/lavoro. Le parti intendono sostenere, con varie misure, la tutela della diversità di genere, della genitorialità, della diversità culturale, della diversità generazionale. Viene, inoltre, garantita la conservazione del posto di lavoro in caso di patologie gravi.

In **Mastrotto**, anche fine di favorire la conciliazione vita-lavoro, si conferma la flessibilità in entrata e in uscita del personale delle funzioni non produttive, laddove compatibile con le esigenze tecniche, organizzative e produttive (orario di entrata al lavoro flessibile dalle 8.00 alle 8.30 con recupero dalle 17.00 alle 17.30 - pausa pranzo flessibile e con possibilità di riduzione a 30 minuti). È stata istituita una banca ore solidale, disciplinando la cessione a titolo gratuito di ore a favore di altre colleghe lavoratrici e colleghi lavoratori in situazione di comprovate gravi difficoltà proprie o connesse all'assistenza di figli, coniuge, convivente o genitori bisognosi di cure e assistenza costante.

Per le lavoratrici e i lavoratori del **Gruppo Mauro Saviola**¹⁹ sono definiti interventi mirati di politiche di genere, con particolare attenzione verso le vittime di violenze di genere, su precisi temi, quali (i) interventi sulle posizioni professionali; (ii) introduzione del bilancio di genere; (iii) orari più flessibili di entrata ed uscita per conciliare meglio tempi di vita con quelli di lavoro; (iv) promozione della genitorialità condivisa e condivisione delle cure familiari favorendo, anche con trattamenti economici, la fruizione congedi di paternità; (v) percorsi di formazione per le lavoratrici e i lavoratori che rientrano da congedi lunghi; (vi) mensilità aggiuntive rispetto a quelle già previste dalla legge per le donne vittime di violenza di genere; (vii) garanzia del diritto al trasferimento in altre sedi di lavoro per le vittime di violenza; (viii) turni agevolati e misure di reinserimento lavorativo.

In **Gruppo Italiani Vini** le parti, nel ribadire l'importanza di agevolare il rientro dalla maternità e la condivisione dei tempi di vita e lavoro, in deroga a quanto previsto dall'art. 20 del vigente CCNL Industria Alimentare, hanno stabilito di innalzare la percentuale di accettazione delle richieste fino al 10%. Le parti si impegnano a regolamentare l'istituto delle ferie solidali, tramite cessione delle ferie e ROL tra le lavoratrici e i lavoratori di uno stesso sito (o di siti situati nella stessa provincia), al fine di permettere l'assistenza dei figli minori che si trovino in condizioni di salute grave e che richiedano un'assistenza costante. Potranno cedere le ferie e/o i permessi ROL e/o fruire le ferie e/o i ROL ceduti a tutte le lavoratrici e a tutti i lavoratori con contratto a tempo indeterminato e determinato del gruppo. Le ferie cedibili su base volontaria e a titolo gratuito sono le giornate di ferie nella propria disponibilità eccedenti le quattro settimane di ferie, le quali sono obbligatorie per il lavoratore.

[19] È una società che produce pannelli truciolari in legno riciclato.

In **Servizi Italia** è stato avviato l'iter di certificazione Family Audit. Il Family Audit è una certificazione aziendale, su base volontaria, che riconosce l'impegno di un'organizzazione per l'adozione di misure volte a favorire il bilanciamento famiglia e lavoro. L'ente certificatore (la Provincia Autonoma di Trento) riconosce il marchio Family Audit alle organizzazioni che si impegnano un percorso di tre anni che prevede la definizione e la messa in pratica di un piano di attività di bilanciamento tra gli interessi dell'organizzazione e quelle delle lavoratrici e quelli dei lavoratori.

In **Servizi Ospedalieri**, anche per favorire una migliore organizzazione produttiva e una migliore gestione della vita privata delle lavoratrici e dei lavoratori, le parti hanno recepito nel CCAL i sistemi di gestione posti in essere, in via sperimentale, fra il datore di lavoro e le organizzazioni sindacali provinciali di categoria, come gli strumenti della (i) gestione festività di calendario (analisi annuale della gestione delle festività tra azienda e rappresentanze sindacali), (ii) programmazione ferie, (iii) permessi ex l. 104/1992. È previsto un ampliamento dei diritti individuali delle lavoratrici e dei lavoratori, come (i) l'innalzamento a 14 anni del limite massimo di età del figlio malato da assistere per il quale il lavoratore ha diritto a astenersi dal lavoro fino a 7 giornate annuali, di cui 2 retribuite; (ii) l'aumento a 3 delle giornate di permesso retribuito del lavoratore studente; (iii) l'introduzione di misure di sostegno alla conciliazione vita e lavoro (favorendo l'inserimento dei figli a scuola, prevedendo il permesso non retribuito di una giornata per decesso di suoceri e cognati); (iv) la previsione di permessi specifici per visite mediche; (v) la possibilità di conferire il TFR accantonato prima del 2007 al fondo di previdenza integrativo; (vi) l'inserimento di permessi retribuiti di 5 giorni annuali per lo svolgimento di attività di volontariato.

In **DHL** sono state introdotte, in via sperimentale, nuove modalità di fruizione dei permessi solidali (R.O.L. e permessi per ex festività). Viene, altresì, previsto il diritto al congedo per contrarre matrimonio, esteso alle unioni civili (ai sensi della l. n. 76/2016), garantendo analogo trattamento a quello previsto in caso di matrimonio anche per le c.d. unioni di fatto. Tali giorni di permesso verranno concessi una sola volta nella vita lavorativa del dipendente e previa presentazione dello stato di famiglia che attesti lo stato di convivenza per almeno un anno.

Per le lavoratrici e i lavoratori della **Banca Popolare Puglia e Basilicata** viene istituita la "Banca del Tempo Solidale", il cui funzionamento sarà disciplinato in un apposito regolamento da concordare con le rappresentanze sindacali.

In **Gucci**, per quanto riguarda il congedo matrimoniale, le parti concordano di estendere tale congedo anche alle 'coppie dello stesso genere' che contraggono matrimonio all'estero. È, inoltre, previsto per i dipendenti in servizio da almeno 12 mesi il diritto a un massimo di 14 settimane di congedo retribuite al 100%. Fino all'ottavo anno del bambino, le parti prevedono un'integrazione fino al 100% della retribuzione lorda mensile per il primo mese; tra l'ottavo e il dodicesimo anno, la società riconoscerà un'integrazione della retribuzione lorda mensile pari al 30% per il primo mese.

Per le lavoratrici e i lavoratori di **Schneider** è previsto un "contributo welfare per la genitorialità" di euro 300,00 lordi a disposizione dei genitori con un bambino di massimo due mesi. Questo contributo sarà concesso su richiesta del genitore e può essere utilizzato per il rimborso di beni e servizi, conformemente all'art. 52 del d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917 - TUIR. Il sistema di supporto alla paternità adottato dalla società, a partire dalle nascite avvenute da maggio 2022 in poi, prevede le seguenti disposizioni: (i) concessione di 6 giorni di congedo parentale aggiuntivi ai 6/7 mesi previsti dalla normativa; (ii) assegnazione di 1 giorno di congedo obbligatorio in aggiunta ai 10 giorni previsti dalla normativa.

In **Adecco**, al fine di consentire l'assistenza al bambino anche al personale impiegato presso un'unità con organico inferiore ai limiti previsti dal vigente CCNL, sarà possibile per le lavoratrici assunte a tempo indeterminato fino al diciottesimo anno di età del bambino trasformare il rapporto di lavoro in tempo parziale. Qualora, al compimento del diciottesimo anno, vi sia la disponibilità del datore di lavoro, sarà possibile prorogare per ulteriori sei mesi. La trasformazione a tempo parziale sarà riconosciuta per una durata non inferiore a sei mesi. Nel caso in cui ci siano delle impossibilità oggettive di concedere la trasformazione temporanea del rapporto di lavoro, alla lavoratrice potrà essere concesso, laddove ve ne siano i presupposti: (i) il trasferimento volontario e temporaneo su una sede diversa (entro un raggio di 50 km) in cui sia possibile concedere il part-time; (ii) la riduzione oraria giornaliera attraverso un piano accordato di fruizione dei permessi; (iii) l'attuazione di iniziative di flessibilità dell'orario. Inoltre, si prevede che siano predisposti percorsi formativi per le lavoratrici al rientro dalla maternità. Infine, è previsto per i dipendenti assunti con contratto a tempo indeterminato, a tempo determinato e contratto di apprendistato, di istituire una misura di sostegno per la partecipazione alle spese di frequenza degli asili nido. Tale sostegno ammonta a 100 euro mensili fino al terzo anno di vita del bambino e raggiunge un importo complessivo di 1.800 euro per ciascun bambino.

In **Ales**, per favorire la genitorialità, viene assegnato alle lavoratrici e ai lavoratori, per ogni bambino nato o adottato da un lavoratore in forza ad Ales, un bonus pari a 300 euro da spendere all'interno della piattaforma di servizi welfare predisposta dal datore di lavoro. Nel caso in cui i genitori siano entrambi dipendenti di Ales, per ciascun figlio sarà assegnato una somma pari a 150 euro. Inoltre, si prevede per i genitori di figli disabili, la costituzione di un apposito fondo pari a 20.000 euro. È, altresì, prevista la possibilità di richiedere di accedere al fondo per la copertura di spese mediche o di assistenza che potranno essere sostenute per loro conto direttamente dall'azienda. Tali spese possono essere coperte fino ad un ammontare di 1.500 euro per ciascun lavoratore.

QUARTA LINEA DI SVILUPPO. CASI STUDIO. FORMAZIONE E CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE

Introduzione

Il paragrafo che segue delinea una rassegna delle clausole di contrattazione decentrata che, per annualità (2023 e 2022), insistono sul capitolo più importante per la progressione umana, personale e economica del lavoratore.

Si tratta della formazione svolta a livello aziendale, finanziata anche mediante fondi interprofessionali, registrata o attestata mediante sistemi più o meno evoluti di certificazione delle competenze.

La formazione è intesa da tale contrattazione aziendale come lo strumento principale di mobilità endo-aziendale. Con essa si vede come e in che misura la realtà organizzativa e produttiva, se ben bilanciata con l'intento di investire sulle capacità della persona del lavoratore, possa beneficiare di un assetto efficiente di formazione professionale.

Risultati dell'indagine scientifica

Il tema della formazione è stato caratterizzato da investimenti (economici e di tempo) da parte di diverse realtà aziendali. Quelle più illuminate, col contributo propositivo fondamentale delle rappresentanze sindacali, hanno compreso come la formazione sia uno strumento per favorire l'acquisizione di competenze – anche certificate – delle lavoratrici e dei lavoratori e, di conseguenza, la competitività aziendale.

È interessante, in questo senso, l'iniziativa di Campari 2023, in cui è possibile consultare e acquisire il consuntivo della formazione ricevuta, all'interno del "libretto personale di formazione". La formazione, dunque, assume il ruolo strategico di costituire uno strumento indispensabile per la crescita professionale delle persone e il miglioramento dei risultati aziendali (Packaging Imolese 2023, British Tobacco 2022).

Di grande interesse il CCAL Barilla 2023, con cui le parti firmatarie hanno riconosciuto priorità ai temi formativi idonei a garantire la compliance aziendale a tutti i livelli dell'organizzazione, con l'impegno assunto dal datore di lavoro a garantire un numero minimo di ore di formazione (in media superiore a otto ore annue), partendo da una puntuale analisi dei fabbisogni formativi collegati alle esigenze e alle evoluzioni di natura organizzativa, tecnologica e di business.

Si segnala anche la comprensione della formazione come di un diritto allo sviluppo professionale delle lavoratrici e dei lavoratori (Campari 2023), mentre diversi CCAL insistono per la diffusione e l'implementazione delle competenze trasversali (supportando processi di upskilling e di reskilling, ENEL 2022) e tecniche digitali delle lavoratrici e dei lavoratori (ItaliaOnline 2023), anche mediante la stretta cooperazione con gli Istituti tecnici superiori, tramite uno stretto raccordo tra scuola/università e mondo del lavoro (Marzotto 2023, Heineken 2023).

Da notare come in diverse realtà aziendali la formazione benefici del finanziamento esterno da parte dei fondi interprofessionali (Barilla 2023, Marzotto 2023, Ge Avio 2023, Mondelez 2023, DHL 2022, Ales 2022).

La **formazione professionale, registrata, programmata, verificata, ri-programmata, ri-verificata**, diventa nelle realtà aziendali qui riportate **parte dell'oggetto del contratto individuale di lavoro al pari della retribuzione, della sicurezza e dell'orario di lavoro**. Non è più solo una componente esterna che permette di far maturare alcuni requisiti o di accedere ad alcune attività regolate della professione (austista, impiantista, etc.).

Essa diventa un **fattore interno alla relazione individuale di lavoro**, gestita mediante la norma contrattuale, spesso finanziata da enti/fondi paritetici, attuata mediante una strumentazione che le parti del contratto collettivo aziendale hanno predisposto. Il che ha **effetti sulla classificazione del personale**, sulla premialità retributiva, sulla flessibilità di luogo e tempo di lavoro. Questa formazione professionale diviene un perno essenziale della contrattazione collettiva aziendale perché si negozia in ragione di un certo esito di produttività da migliorare mediante l'incidenza sulle competenze delle persone che lavorano in progetti complessi o meno complessi.

Formazione, competenze professionali e organizzazione del lavoro ricoprono sempre di più ruoli interconnessi. In questo senso, più che sostituire le competenze alle mansioni,²⁰ impresa inopportuna prima ancora che ardua, si tratta di descrivere e classificare l'apporto che il singolo fornisce all'organizzazione del lavoro in modo più ricco del passato, dove la materialità delle mansioni e il grado di autonomia/responsabilità (il ruolo), si arricchiscono di un portato nuovo e soggettivo, centrato sulle competenze specifiche di ogni profilo, nonché sul grado di capacità del singolo di concorrere al miglioramento e all'innovazione. La competenza diventa la risultante di due componenti: le conoscenze (sapere) e le abilità (saper fare). Il sistema di certificazione delle competenze è basato su questo criterio definitorio che indirizza anche le modalità descrittive delle competenze.²¹

In questo senso non è sufficiente²² il possesso di una competenza – anche eventualmente certificata benché il sistema di certificazione delle competenze stenti ancora a decollare – per avere un riflesso automatico sull'inquadramento, piuttosto è l'esercizio in concreto di una attività connotata da un complesso di competenze – non soltanto tecnico – specifiche, ma anche trasversali – a descrivere, meglio delle mansioni, l'apporto professionale del singolo nei nuovi contesti organizzativi e gestionali e quindi a qualificarlo ai fini contrattuali.

[20] A. PRETEROTI, S. CAIROLI, Il nuovo inquadramento professionale nell'industria metalmeccanica 4.0, in G. ZILIO GRANDI (a cura di), Commentario al CCNL metalmeccanici 5 febbraio 2021, Torino, 2021, p. 156 ss.

[21] Si v. la regolazione definita dal d.lgs. 16 gennaio 2013, n. 13, e i relativi decreti attuativi, tra cui il decreto del Ministero del lavoro 5 gennaio 2021 "Disposizioni per l'adozione delle linee guida per l'interoperatività degli enti pubblici titolari del sistema nazionale di certificazione delle competenze", in cui la competenza è definitiva come la "comprovata capacità di utilizzare, in situazioni di lavoro, di studio o nello sviluppo professionale e personale, un insieme strutturato di conoscenze e di abilità acquisite nei contesti di apprendimento formale, non formale o informale".

[22] R. DEL PUNTA, Un diritto per il lavoro 4.0., in A. CIPRIANI, A. GRAMOLATI, G.MARI (a cura di), Il lavoro 4.0: la Quarta Rivoluzione Industriale e le trasformazioni delle attività lavorative, Firenze University Press, Firenze, 2018, p. 278.

Dunque, un sistema descrittivo molto fluido e adattabile alle singole realtà aziendali,²³ ma anche più centrato sull'apporto di competenze e sul potenziale professionale della persona, che stacca in modo epocale la pretesa di classificazione uniformante del vecchio sistema di inquadramento.

La contrattazione, dunque, si appropria di un tema che sembrava quasi parallelo alle relazioni sindacali. Nel periodo 2022/2023 si registra un cambio di passo, probabilmente derivante dall'esperienza pandemica e dalla formazione effettuata in quel periodo. La contrattazione ha individuato un **nuovo grimaldello** che si affianca a quelli classici retributivi e di flessibilità di tempo/spazio per aprire a **nuovi orizzonti le relazioni individuali e collettive di lavoro**. Necessita di una attenta e doppia proliferazione: una sulle competenze di lavoratrici e lavoratori, e una sulle reali necessità aziendali. Senza questa analisi, che poi va incrociata per indirizzare al meglio la formazione, ogni attività formativa risulta vana. Su questi aspetti la contrattazione può conquistare sempre maggiore spazio di manovra, consultiva e propositiva, oltre che di gestione della certificazione delle competenze, con evidenti riflessi nell'aggiornamento degli inquadramenti professionali.

Schematizzazione delle clausole

2023

In **Campari** sono cresciuti gli investimenti in formazione. Le parti hanno confermato l'interesse e la rilevanza della formazione quale strumento per il mantenimento delle certificazioni di competenze, anche sui temi di cultura generale e trasversale, con l'importante contributo propositivo delle RSU che monitorano i fabbisogni formativi aziendali. In tutti i luoghi di lavoro tramite sistema informativo è possibile consultare e acquisire il consuntivo della formazione ricevuta, all'interno del "libretto personale di formazione". È stato previsto il diritto, per le lavoratrici e i lavoratori del 4° livello del CCNL, a una indennità di sviluppo professionale. Inoltre, è stato delineato il percorso per il miglioramento della tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, anche attraverso le certificazioni ottenute con il contributo delle lavoratrici e dei lavoratori, grazie anche al ruolo dei RLS e delle RSU. Attraverso il codice dei fornitori il datore di lavoro si è impegnato a imporre i medesimi standard di formazione a tutta la filiera produttiva.

Il CCAL di **Packaging Imolese** conferma il ruolo strategico della formazione quale strumento indispensabile per la crescita professionale delle persone e il miglioramento dei risultati aziendali. Le materie oggetto di formazione saranno determinate in funzione delle concrete esigenze rilevate. La direzione aziendale si è impegnata a esaminare eventuali proposte delle RSU di variazione degli inquadramenti professionali, ferma restando di competenza datoriale la valutazione e il riconoscimento degli adeguamenti richiesti e la coerenza con la declaratoria del CCNL piccola e media industria Confapi - chimica concia e settori accorpati.

[23] L. IMBERTI, S. MOIA, Ccnl metalmeccanici 2016 e contrattazione aziendale: un tentativo di tipizzazione, in *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, 2020, 167, 3, p. 471 ss.

A fronte di tali proposte, presentate dalle RSU annualmente entro il 15 novembre, il datore di lavoro si impegna a fornire un riscontro entro il mese di gennaio dell'anno successivo. Il datore di lavoro presenterà, altresì, in forma anonima i dati complessivi dei passaggi di livello (suddivisi per inquadramento) riconosciuti per anno di competenza.

In **Peroni** sono promossi percorsi di specializzazione e aggiornamento delle competenze. Inoltre, sono stati previsti corsi specialisti con programmi allineati alla metodologia Asahi Way, volti a implementare le competenze trasversali e il supporto allo sviluppo professionale.

Le parti firmatarie del CCAL in **Barilla** hanno individuato la necessità di promuovere percorsi formativi, organizzati anche in forma di e-learning tramite piattaforma digitale col percorso formativo "go fluent", oltre che in presenza, al fine di favorire la crescita professionale delle lavoratrici e dei lavoratori, in vista della continua trasformazione delle dinamiche del lavoro. È stata data priorità ai temi idonei a garantire la compliance aziendale a tutti i livelli dell'organizzazione, e il datore di lavoro si è impegnato a garantire un numero minimo di ore di formazione (in media superiore a otto ore annue), partendo da una puntuale analisi dei fabbisogni formativi collegati alle esigenze e alle evoluzioni di natura organizzativa, tecnologica e di business. Sono previste diverse linee tematiche di indirizzo per la formazione, a seconda delle aree del personale (staff centrale, operations e vendite). Barilla si avvarrà di forme di finanziamento esterno, come Fondimpresa, mentre una commissione tecnica paritetica monitorerà il quadro delle iniziative formative.

In **Marzotto** le parti hanno disciplinato l'adozione di piani formativi volti a sviluppare le singole professionalità delle lavoratrici e dei lavoratori, adeguando le competenze e le conoscenze tecniche. Tale iniziativa si fonda sulla cooperazione con i progetti di Fondimpresa per la progettazione e realizzazione di attività formative bilaterali, oltre alla stretta collaborazione con gli Istituti tecnici superiori, tramite uno stretto raccordo tra scuola/università e mondo del lavoro.

In **ItaliaOnline**²⁴ saranno avviati importanti piani di trasformazione e sviluppo delle competenze tecniche digitali che prevedano l'innalzamento e il relativo consolidamento dei livelli professionali, nel rispetto di quanto previsto dal CCNL. A tale proposito sono previste iniziative di formazione professionalizzante e di riqualificazione professionale delle lavoratrici e dei lavoratori.

[24] È una società che si occupa di marketing digitale e comunicazione.

Anche in **Ge Avio** la formazione è considerata uno strumento necessario per consolidare gli obiettivi del datore di lavoro e favorire la professionalità delle lavoratrici e dei lavoratori. In questo senso le parti intendono incrementare lo sviluppo dei contenuti di natura tecnica e organizzativa. Si mantiene la formazione soprattutto per i neoassunti (tra 40 e 800 ore pro capite), in funzione della specifica mansione, anche tramite la formazione finanziata da Fondimpresa. Si privilegia il modello della prevenzione per eliminare o ridurre i rischi alla fonte. Le parti, inoltre, riconoscono il lavoro congiunto di RSPP e RLS nell'attuazione di tale modello, coinvolgendo le lavoratrici e i lavoratori su queste tematiche anche durante le ore di assemblea sindacale. A tal proposito sono introdotti i break formativi e costituito un osservatorio a livello nazionale che si riunirà annualmente per diffondere le prassi sull'obiettivo di tutelare la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

In **Heineken** la formazione è uno strumento necessario per consolidare gli obiettivi del datore di lavoro e favorire la professionalità delle lavoratrici e dei lavoratori e il loro inserimento professionale. Si svilupperà sempre di più su contenuti di natura tecnica e organizzativa, con 8 ore annue minime di formazione. E', inoltre, prevista la cooperazione a supporto del network formativo degli Istituti tecnici superiori, ospitando gli studenti del corso.

In **Vincenzi Biscotti** la partecipazione a programmi formativi connessi allo sviluppo della polivalenza e alla polifunzionalità rappresenta un importante elemento di rafforzamento della competitività aziendale. Le ore di formazione sono connesse sia alla digitalizzazione della produzione che allo sviluppo di nuovi prodotti, oltre che alla tracciabilità dei prodotti stessi e alla sicurezza alimentare. La formazione è oggetto di consultazione permanente fra RSU e datore di lavoro.

In **Bolton Food** la formazione è considerato uno strumento necessario per consolidare gli obiettivi del datore di lavoro e favorire la professionalità delle lavoratrici e dei lavoratori. Si svilupperà sempre di più su contenuti di natura tecnica e organizzativa, mantenendo l'utilizzo del libretto formativo del lavoratore e la prassi di attribuire mezz'ora di formazione sui diritti del lavoro e sindacali a disposizione delle rappresentanze sindacali, oltre che sui processi di innovazione tecnologica e sulla digitalizzazione.

In **Chef Express S.p.A.** viene ribadito il ruolo centrale della formazione nello sviluppo delle competenze personali delle lavoratrici e dei lavoratori, oltre che per l'esigenza di mantenere costanti e elevati standard di servizio. Il che comporta che le lavoratrici e i lavoratori svolgano un insieme di mansioni polivalenti, nell'ambito delle norme del CCNL: in tale ambito, la polivalenza è un elemento professionalizzante delle lavoratrici e dei lavoratori, che può essere mantenuta solo mediante percorsi formativi qualificanti.

Per le lavoratrici e i lavoratori di **Irca**²⁵ verrà istituita, a decorrere dall'anno 2024, una commissione paritetica rappresentativa di tutte le sedi aziendali, specificatamente dedicata alla formazione, costituita da 4 componenti, 2 scelti dalle rappresentanze sindacali e 2 dall'azienda. Le parti si danno altresì atto che in presenza di polivalenza (intesa come capacità di intervento su più posizioni di lavoro) e polifunzionalità (intesa come esercizio di attività complementare quali coordinamento, conduzione, controllo, manutenzione e qualità) derivanti da innovazioni tecnologiche o da modifiche organizzative, verrà effettuato un esame a livello aziendale, ai sensi dell'art. 26 del vigente CCNL applicato, con l'obiettivo di valutare, nel rispetto della vigente normativa contrattuale in tema di classificazione, e sulla base della polivalenza e polifunzionalità, idonee soluzioni condivise.

In **Lactalis** sono stati riconfermati i meccanismi formativi previsti dai precedenti accordi aggiornando le materie oggetto dei corsi di formazione. Si è convenuto che nell'arco di vigenza dell'accordo tutte le lavoratrici e tutti i lavoratori saranno coinvolti in percorsi formativi. La formazione aziendale, in aggiunta a quanto previsto per l'imprescindibile attività di addestramento, si articolerà prioritariamente su tematiche tecniche, comportamentali, linguistiche e di sicurezza sul lavoro, attraverso l'utilizzo di un insieme ampio, e talvolta integrato, di metodologie, quali formazione d'aula, e-learning, job rotation e training on the job. Questo programma annuale prevede, inoltre, la possibilità di erogare dei contenuti formativi tramite la Lactalis Learning Factory, la piattaforma digitale del gruppo che mira a fornire programmi di formazione a tutti i suoi dipendenti. Anche in materia di professionalità sono state riconfermate le regole vigenti dai precedenti accordi e il meccanismo di confronto a livello di sito con la RSU. Le parti, infatti, tenuto conto della progressiva evoluzione organizzativa e tecnologica, hanno concordato sulla necessità di implementare percorsi di sviluppo professionale finalizzati alla necessità di accrescere il livello di polivalenza (capacità di ricoprire più posizioni di lavoro) e di polifunzionalità (capacità di svolgere più attività di diverso contenuto), nonché di adeguare le professionalità alle nuove esigenze produttive/impiantistiche, con la progressiva riduzione delle posizioni di lavoro più generiche.

Il modello di formazione cui si è orientato il gruppo **Mondelez**²⁶ negli anni è volto allo sviluppo di tre aree di competenze: (i) funzionali/business, (ii) manageriali/di leadership e (iii) trasversali. Gli interventi formativi vengono attuati a loro volta attraverso tre modalità operative: (i) apprendimento attraverso l'esperienza diretta ("learning from career experiences") (70%), (ii) apprendimento attraverso gli altri ("learning from the others") (20%) e (iii) apprendimento attraverso specifici corsi ("learning from courses") (10%).

[25] È una società che si occupa della produzione di generi alimentari.

[26] È una società multinazionale del settore alimentare.

Un percorso specifico di formazione è quello rivolto ai nuovi dipendenti, definito "On-boarding", che si sviluppa nei primi 3 mesi di inserimento in azienda. Tale percorso è teso a fornire ai nuovi assunti la conoscenza dell'intera organizzazione aziendale attraverso la voce del team delle risorse umane e dei leader dell'organizzazione nonché ad incentivare l'esperienza di connessione tra sede/rete vendita e stabilimenti attraverso lavori di team building/sviluppo di business case. L'esperienza prevede anche alcune giornate all'esterno del sito produttivo, per far conoscere più da vicino ai nuovi dipendenti. il mondo delle vendite, della logistica e degli stabilimenti. In aggiunta e quale ulteriore investimento, le parti si danno reciproca disponibilità a fare ricorso a specifiche risorse del Fondo Sociale Europeo e/o Fondimpresa.

Le parti condividono, inoltre, che le attuali sfide nel mondo commerciale sono legate alle implementazioni tecnologiche in atto nelle diverse fasi e processi dell'attività lavorativa oltre che alla necessità di aggiornamento continuo delle competenze commerciali. A tal fine il datore di lavoro nel 2022 ha sviluppato un percorso formativo specifico, andando a riconoscere le diverse necessità dei diversi ruoli commerciali.

2022

In **Fincantieri** si intende valorizzare la formazione continua delle lavoratrici e dei lavoratori, con aumento dei corsi finalizzati al conseguimento di certificazioni necessarie alla gestione dei processi aziendali. Particolare attenzione è dedicata alla qualificazione del personale attraverso vari percorsi ad ottenere specifiche qualifiche professionali. A tal proposito sono attivate collaborazioni con istituti tecnici superiori, università e business school. Si è deciso di ricorrere per il 2023 al Fondo Nuove Competenze, che coinvolge un'ampia popolazione aziendale e è attivato nelle aree di produzione, progettazione e staff, con progetti formativi della durata minima di 40 ore sui temi della digitalizzazione e transizione energetica. È previsto il coinvolgimento delle RSU sulle tematiche della formazione.

Le parti firmatarie il CCAL in **DHL** hanno inteso fare ricorso alle risorse messe a disposizione dal fondo interprofessionale For.Te. sulla base di piani formativi concordati con le rappresentanze sindacali. Le parti, inoltre, in occasione degli incontri sindacali previsti a livello nazionale, si confronteranno sulle linee guida dei percorsi formativi professionali.

In **British Tobacco** la formazione professionale continua viene garantita a supporto del percorso di crescita delle carriere delle lavoratrici e dei lavoratori, con un minimo di 8 ore per ciascun lavoratore e vengono previsti piani formativi individuali in modalità e-learning.

Viene ribadita l'importanza della formazione quale fattore strategico in grado di qualificare lo standard di qualità e competitività complessiva aziendale e la professionalità delle lavoratrici e dei lavoratori, permettendo, laddove possibile, l'accesso a mansioni superiori e ai relativi inquadramenti.

In **Servizi Ospedalieri** le parti assegnano un ruolo fondamentale alla formazione, come strumento essenziale per la qualificazione e il consolidamento delle competenze dei lavoratori, al fine di favorire l'occupabilità e la competitività aziendale. È prevista sia la formazione obbligatoria durante l'orario di lavoro (salute/sicurezza sul lavoro) sia quella continua per accrescere le competenze, con un confronto costante con rappresentanze sindacali.

L'istituzione dello Statuto della Persona in **ENEL** intende attuare un percorso di formazione assai moderno, anche supportato dai processi di upskilling e di reskilling delle lavoratrici e dei lavoratori. Viene impostata un'esperienza formativa di apprendimento continuo che accompagni le persone per tutto il ciclo della vita personale e professionale in un percorso circolare, a partire dalla fase scolastica che precede l'ingresso nel mondo del lavoro, fino al periodo conclusivo della attività lavorativa in cui sarà preponderante la restituzione del sapere consolidato alle nuove generazioni e all'ecosistema, in un circolo virtuoso che si autoalimenta. Sono, a tal proposito, realizzati training specialistici in collaborazione con partner accademici; vengono promossi percorsi formativi orientati alla cultura tecnica/scientifica (profili STEM) per sostenere la transizione verde e digitale, potenziare l'innovazione, la crescita dell'economia e garantire occupazione di qualità (formazione duale, training on the job). Inoltre, in una prospettiva di condivisione e apertura generosa verso l'esterno, le parti hanno convenuto sull'opportunità di mettere a disposizione di soggetti esterni all'azienda (es. familiari delle lavoratrici e dei lavoratori, lavoratrici e lavoratori delle ditte appaltatrici e i loro figli) il palinsesto di formazione digitale aziendale, attraverso la creazione di piattaforme di open learning, in cui gli utenti abilitati avranno la possibilità di fruire di un vasto elenco di contenuti formativi su diverse tematiche quali la sicurezza, le lingue, la transizione energetica, rispetto dell'ambiente e biodiversità, economia circolare, anche al fine di estendere la nuova cultura a tutto l'ecosistema di ENEL e creare opportunità di inserimento in azienda.

In **Ales** le parti hanno proceduto alla definizione di una specifica classificazione aziendale del personale, allegata al CCAL. Inoltre, le organizzazioni sindacali hanno ritenuto prioritario l'avvio di percorsi di carriera interni e di mobilità orizzontale e verticale, e pertanto il datore di lavoro si è impegnato a avviare procedure di selezione interna per la copertura di posizioni vacanti, al fine di valorizzare le risorse e le competenze già presenti in organico.

Le parti concordano che il fondo For.Te. sarà il punto di riferimento per semplificare l'accesso alle risorse destinate dal legislatore al finanziamento dei programmi di formazione continua. Il datore di lavoro e le organizzazioni sindacali nazionali collaboreranno insieme per valutare le iniziative formative che, in linea con i bisogni formativi identificati, rispettino i requisiti stabiliti per ottenere i finanziamenti da parte del fondo interprofessionale.

Il piano formativo destinato alle lavoratrici e ai lavoratori di **Ginori**, nel segno della formazione continua, è frutto anche del supporto dei fondi interprofessionali o di altra provenienza, mediante confronto con le rappresentanze sindacali. Sono promossi training digitali supportati dalla piattaforma "Kering Learning", messa a disposizione dal gruppo Kering. Sono, inoltre, sviluppati diversi percorsi formativi in base agli ambiti di assegnazione del personale.

QUINTA LINEA DI SVILUPPO. CASI STUDIO. ESTERNALIZZAZIONI E TUTELE

Introduzione

Il paragrafo che segue delinea una rassegna delle clausole di contrattazione decentrata che, per annualità (2023 e 2022), attengono alla complessa vicenda delle esternalizzazioni del personale.

Appalti, sub-appalti, somministrazione e altre forme di intermediazione della manodopera pongono, da una parte, il problema della tutela del salario e della sicurezza del lavoro e, dall'altro, il problema dell'esercizio dei diritti collettivi.

Tali due problemi sono correlati. Non vi è un modo per proteggere il primo senza intervenire sul secondo. Anzi, si nota dalla lettura dei casi giurisprudenziali che le varie forme di abuso derivano spesso dal fatto che non vi è un'adeguata tutela dei diritti collettivi che possa poi determinare l'avvio di quelle prassi che garantiscono un lavoro pagato e sicuro ex art. 36 Cost. e 38 Cost.

Si parla infatti di dumping salariale proprio per mettere in luce la corsa al ribasso che va in scena²⁷ aggravata dal sistematico ricorso, da parte delle imprese, a forme di spacchettamento del ciclo produttivo in infinite catene di appalti e subappalti che spesso trovano nel risparmio sul costo del lavoro la loro vera ragion d'essere.²⁸

Risultati dell'indagine scientifica

L'attenzione maggiore nei CCAL analizzati è riservata all'impegno delle imprese a garantire l'applicazione nella filiera produttiva di appalti e subappalti dei contratti collettivi sottoscritti dalle organizzazioni datoriali e sindacali comparativamente più rappresentative (Campari 2023, Salumifici GranTerre S.p.A. 2023, JDE 2023, Lactalis 2023, Coca Cola 2023, H&M 2023).

In generale, sono predisposti sistemi di controlli rigidi nei confronti dei soggetti che operano in appalto, anche in materia di salute e sicurezza sul lavoro (Barilla 2023, Ferretti 2022).

Inoltre, è spesso presente l'obbligo di inserire nei contratti di appalto clausole. Esse, mirando a limitare nei cambi di appalto l'impatto sull'assetto organizzativo-produttivo che potrebbe portare a eccedenze di personale, prevedono in generale l'obbligo per l'impresa subentrante di assumere i lavoratori impiegati nell'appalto, in diversi casi applicando agli stessi le condizioni contrattuali precedenti. Oggi i CCAL vanno oltre, contenendo clausole sociali volte a vincolare le imprese appaltatrici al rispetto degli obblighi retributivi, previdenziali e assistenziali, così da contrastare il fenomeno del lavoro irregolare (Peroni 2023, Bolton Food 2023, Heineken 2023, JDE 2023, Plasmon 2022).

Tali impegni prevedono in diverse realtà produttive il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali aziendali (Irca 2023, Lactalis 2023, Rana 2022, Plasmon 2022, Ferretti 2022).

[27] D. IZZI, *Lavoro negli appalti e dumping salariale*, Giappichelli, 2018.

[28] L. CORAZZA, *Salario, contrattazione, equo compenso. Crisi della contrattazione e retribuzione sufficiente*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2021, 4, p. 1084 ss.

Questa **prospettiva delle catene di subappalto e delle relative norme contrattuali aziendali è rilevante per tre ragioni.**

La **prima ragione** coincide con il **piano di responsabilità** che l'azienda leader ormai assume, anche in ragione degli sviluppi giurisprudenziali e normativi europei. L'azienda leader deve verificare che i profili retributivi, contributivi, di rispetto dell'orario di lavoro, di sicurezza, etc. siano adempiuti correttamente nell'intera catena di valore. La norma contrattuale può promuovere prassi di regolazione di filiera, di verifica e di controllo.

La **seconda ragione** riguarda la **capacità di innovazione nelle filiere degli appalti**. L'azienda leader può decidere di innovare e investire seguendo un'impostazione unilaterale, o, in alternativa, contrattare il piano degli investimenti mediante una contrattazione di filiera, avendo a mente gli elementi che riguardano la responsabilità (v. sopra la prima ragione) e gli elementi che riguardano lo sviluppo delle persone che sono coinvolte nell'ambito dei subappalti.

La **terza ragione** attiene alle clausole sociali e alla gestione delle vicende di diritto commerciale che permettono i passaggi da un soggetto a un altro di porzioni, più o meno indentificate, di produzione con lavoratori e lavoratrici. Il che può essere gestito in modo unilaterale, con tutte le complicazioni che ne possono derivare, o, in alternativa, mediante procedimenti di informazione e consultazione, che possono permettere una definizione più chiara delle situazioni giuridiche che derivano da tali passaggi. La contrattazione aziendale è la sede più adatta a fissare le regole per questo tipo di procedimento informativo e consultivo da svolgere con le organizzazioni sindacali in via preventiva.

È evidente, dunque, questo connesso meccanismo di accentramento e, al contempo, decentramento delle responsabilità: da un lato, un rigido e deciso sistema di controllo da parte delle imprese committenti, nell'imporre l'adozione di standard elevati di sicurezza sul lavoro e meccanismi retributivi; dall'altro, una sorta di osservazione consapevole "da remoto" nella gestione delle vicende che attengono le catene di valore che regolano le prestazioni di lavoro. La finalità comune rimane, in ogni caso, quella di garantire trattamenti (nell'ambito dei rapporti di lavoro) in linea con quelli introdotti dalla contrattazione collettiva nazionale maggiormente rappresentativa e più tutelante.

Schematizzazione delle clausole

2023

In **Campari**, anche a fronte di processi di internalizzazione e esternalizzazione delle attività aziendali, si garantisce la necessaria informativa e consultazione a livello locale. In caso di appalti diretti, si terrà conto dell'applicazione del relativo CCNL sottoscritto dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative per evitare fenomeni di dumping salariale.

Il CCAL di **Peroni** prevede l'inserimento, al fine di contrastare forme di lavoro irregolare o sommerso, nei contratti di appalti di clausole che vincolano le imprese appaltatrici a tutti gli obblighi in materia di previdenza e assistenza. Le RSU possono segnalare eventuali inadempimenti da parte delle ditte appaltatrici.

In **Alfasigma** le lavoratrici e i lavoratori in somministrazione vedranno parificate le maggiorazioni al 5% dei turni base, e se occupati per almeno 6 mesi in un anno avranno accesso ai fringe benefits fino alla soglia di 258,23 euro entro la quale è prevista la detassazione secondo la normativa vigente. Qualora ne abbiano diritto, le lavoratrici e i lavoratori in somministrazione godranno di un buono pasto pari a 7,5 euro per il 2023, 8,00 euro per il 2024 e 9,00 euro per il 2025.

In **Barilla** le parti sottolineano l'importanza di verificare e monitorare l'azione e le caratteristiche dei soggetti che operano in appalto, con rigorosi sistemi interni di controllo, anche di natura informatica, predisposti dal datore di lavoro appaltante. Il controllo verte anche il rispetto della normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Il monitoraggio dovrà essere stimolato anche dagli RLS di Barilla.

In **Ge Avio** le parti hanno condiviso la necessità di individuare strumenti concreti per sostenere il reddito delle lavoratrici e dei lavoratori. Per tutto il personale, anche in somministrazione, con qualifica di operaio, impiegato e quadro, per il 2023 e il 2024 il datore di lavoro appaltante a titolo di miglior favore applicherà parzialmente la clausola di assorbimento dei superminimi individuali. Inoltre, per tutto il personale, anche in somministrazione, con qualifica di operaio, impiegato e quadro, viene introdotto un superminimo collettivo non assorbibile.

In **Bolton Food** si ribadisce l'impegno a evitare fenomeni di irregolarità. Pertanto, i contratti di Bolton Food richiedono la dichiarazione da parte della società appaltatrice relativamente a regolarità delle retribuzioni, versamenti contributivi/fiscali, e informazione e formazione su sicurezza alle lavoratrici e ai lavoratori, anche relativamente alle mansioni espletate. Si favorisce il confronto con le rappresentanze sindacali anche per evitare il fenomeno del dumping salariale.

In **Heineken** si ribadisce l'impegno a evitare fenomeni di irregolarità. Pertanto, Heineken si impegna a verificare la regolarità delle retribuzioni, i versamenti contributivi/fiscali, e informazione e formazione su sicurezza alle lavoratrici e ai lavoratori, anche relativamente alle mansioni espletate. Si favorisce il confronto con le rappresentanze sindacali, RLS e RSPP anche per evitare il fenomeno del dumping salariale.

In **Salumifici GranTerre S.p.A.** è previsto l'impegno, in caso di appalti e subappalti, di prevedere (i) il confronto preventivo tra le parti, (ii) l'applicazione del CCNL da parte della filiera produttiva, (iii) la responsabilità solidale del datore di lavoro, (iv) l'informazione a RSU e organizzazioni sindacali su contratti di appalto e allegati, regolamenti e statuti delle eventuali cooperative impiegate.

In **JDE** particolare attenzione è posta affinché le imprese appaltatrici osservino in modo scrupoloso gli obblighi vigenti in materia assicurativa, previdenziale e di igiene e sicurezza sul lavoro oltreché l'applicazione del CCNL di competenza sottoscritto dalle organizzazioni datoriali e sindacali comparativamente più rappresentative.

Irca si impegna a effettuare un incontro con la RSU prima dell'avvio di nuove attività affidate in appalto. L'impresa appaltante comunicherà alla RSU le società in appalto con indicazione dell'attività svolta. L'azienda affida lo svolgimento di attività in appalto a soggetti di riconosciuta e affermata professionalità e con esperienza, operanti nei settori interessati. Il personale delle imprese appaltatrici sarà adeguatamente riconosciuto attraverso le uniformi distintive delle società di appartenenza.

In **Lactalis**, in aggiunta a quanto già previsto dai vigenti accordi, si è convenuto che si dovrà tenere un incontro preventivo con la RSU al fine di esaminare conseguenze e soluzioni alternative alla decisione di appaltare attività. All'impresa cui viene affidato l'appalto verrà richiesta l'applicazione del CCNL sottoscritto dalle organizzazioni datoriali e sindacali comparativamente più rappresentative nel settore di appartenenza. In caso di cooperative con utilizzo i soci cooperatori sarà chiesta l'applicazione di un trattamento economico-normativo equivalente a quello del CCNL del settore di riferimento.

In **Coca Cola** si prevede che nell'ipotesi di appalti l'impresa appaltante favorisca la scelta delle imprese appaltatrici che applicano il CCNL di settore sottoscritto dalle organizzazioni datoriali e sindacali comparativamente più rappresentative.

In **H&M** le attività in appalto e/o terziarizzate vengano affidate a imprese che garantiscano l'applicazione dei CCNL firmati dalle organizzazioni datoriali e sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale. Le organizzazioni sindacali si impegnano a inviare al datore di lavoro il nuovo applicativo, messo a disposizione INPS dall'Inps, denominato MoCOA (Monitoraggio Congruità Occupazionale Appalti), al fine di conoscere e monitorare il corretto adempimento degli obblighi previdenziali e del lavoro da parte dei soggetti affidatari.

Per le lavoratrici e i lavoratori di **Rana** il datore di lavoro si impegna, ai sensi dell'art. 4 del CCNL Industria alimentare, a comunicare alle RSU l'eventuale stipula di contratti di appalto che abbiano ricadute in termini di occupazione e di prevedere l'adozione di una clausola sociale.

In **Plasmon** le società appaltatrici dovranno rispettare gli obblighi vigenti in materia assicurativa, previdenziale, di igiene e sicurezza sul lavoro nonché l'applicazione del CCNL del settore merceologico di riferimento delle attività appaltate, sottoscritto dalle organizzazioni datoriali e sindacali comparativamente più rappresentative. Il datore di lavoro si incontrerà con la RSU per esaminare eventuali conseguenze. In caso di comportamenti inadeguati delle società appaltatrici, il datore di lavoro appaltante sarà tenuto a far rispettare le clausole contrattuali a salvaguardia del rispetto del contratto e del codice etico.

In **Ferretti**, anche sulla base dei carichi di lavoro, si definirà la quantità di appalti esterni in totale autonomia decisionale, informando le RSU tramite appositi incontri e vigilando che le imprese in appalto applichino i CCNL di categoria delle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative, nel rispetto delle norme di sicurezza generali e aziendali. Nel rispetto della procedura di accreditamento dei fornitori, le imprese in appalto dovranno fornire al proprio personale il cartellino identificativo (come previsto da policy aziendale). In ogni caso, nell'organizzazione del lavoro si terrà conto prioritariamente dell'utilizzo e della saturazione del personale interno, nel rispetto delle professionalità esistenti e delle mansioni svolte dai dipendenti in forza e verificando, in presenza di un incremento dei volumi produttivi, le opportunità di consolidamento della crescita occupazionale. Per ogni lavoratore di imprese esterne operante nei suoi cantieri, la direzione aziendale di Ferretti assicurerà che venga operato il corretto processo informativo e formativo correlato ai rischi specifici legati all'area di lavorazione, verificando con controlli periodici l'avvenuta formazione ai fini del d.lgs. n. 81/2008.

SEZIONE 1. FOCUS SULLE CLAUSOLE RELATIVE ALLA PREMIALITÀ RETRIBUTIVA NEL BIENNIO 2022/2023. DATI MINISTERIALI E PRASSI A CONFRONTO

A CURA DEL SERVIZIO CONTRATTAZIONE UIL

Le retribuzioni integrative variabili negoziate dalle rappresentanze sindacali aziendali (RSA) o unitarie (RSU) rappresentano un elemento centrale nel sistema retributivo del modello di relazioni industriali italiano.

Fin dal Protocollo del 1993, le parti sociali decisero di attribuire alle retribuzioni variabili una funzione di redistribuzione della ricchezza prodotta in azienda. Con l'aggravarsi della stagnazione salariale da strumento per redistribuire la produttività, talvolta, hanno assunto anche una funzione di supplenza rispetto ai tardivi o mancati rinnovi – contribuendo a tutelare il potere d'acquisto delle lavoratrici e dei lavoratori.

Ad inizio 2022, l'inflazione monetaria, trainata dall'aumento vertiginoso dei beni energetici e delle materie prime, è riapparsa in modo inaspettato nel contesto economico europeo, cogliendo di sorpresa le istituzioni comunitarie, i governi e gli agenti economici. Le politiche monetarie restrittive della Banca Centrale Europea (BCE), incentrate sull'aumento dei tassi di interesse, hanno sicuramente prodotto un rallentamento dell'inflazione ma a costo di una nuova fase di stagnazione economica.

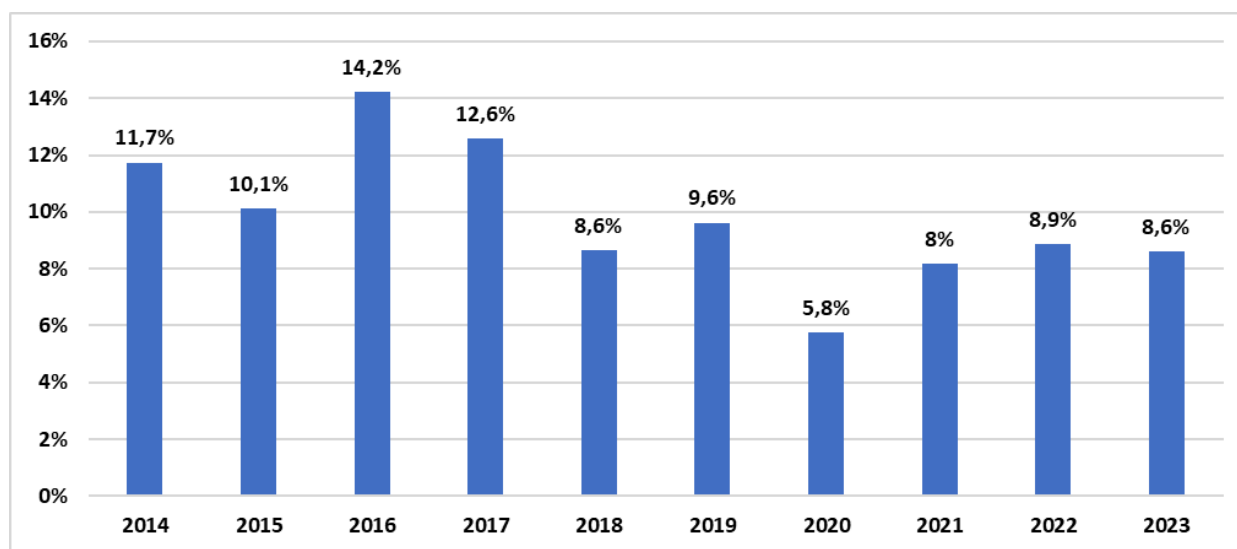
Per lungo tempo, in molti settori, anche con consolidate relazioni industriali, si è registrato un disallineamento dei cicli negoziali rispetto al rialzo dei tassi di interesse, che ha reso più complicato per le rappresentanze sindacali negoziare incrementi salariali in linea con l'alta inflazione del 2022 e del 2023.

Se nella grande e media industria questo disallineamento è parzialmente attutito dalla diffusione della contrattazione di secondo livello, al contrario, nel macro-comparto del terziario, del commercio e dei servizi, il danno è raddoppiato. Al mancato o tardivo rinnovo di molti CCNL si somma la scarsa diffusione della contrattazione di secondo livello – rendendo il recupero delle retribuzioni di un terzo delle lavoratrici e dei lavoratori italiani ampiamente insufficienti rispetto ad un fenomeno inflattivo di questa portata.

Tornando alle retribuzioni premiali, queste scontano un'ulteriore criticità: l'innalzamento dei prezzi delle materie prime e dei prodotti energetici, generato da più concause globali, ha avuto una forte influenza sulla capacità di determinazione dei criteri dei premi di risultato e di produttività. Il sistema fiscale e normativo, piuttosto stringente, il quale garantisce importanti benefici economici alle retribuzioni di secondo livello, legate a indici di redditività, produttività e qualità, si è dimostrato un ostacolo nella determinazione ex ante dei livelli di accesso ai premi negoziati in alcune realtà produttive, specialmente nella relativa componente di redditività.

Anche il blocco alla catena di fornitura, che ancora perdurava nel 2022, ha duramente colpito gli indici di produttività. Ciò, tuttavia, ha portato alcune imprese a tentare di individuare soluzioni concrete, ricercando nuovi criteri relativi all'efficientamento energetico e alla sostenibilità ambientale nell'individuazione degli obiettivi di alcuni premi. Tutto questo, però, ha anche comportato un rallentamento della crescita dei premi negoziati che è terminata proprio con lo stabilizzarsi dei prezzi delle materie prime nella primavera del 2023 (vedi grafico 1).

Grafico 1 - DIFFUSIONE DELLA CLAUSOLA SALARIO DI PRODUTTIVITÀ IN DIGIT@UIL (2014-2023)



Fonte: Digit@Uil

Per fotografare l'attuale situazione e le evoluzioni delle diffusioni dei premi e degli accordi di produttività, occorre rifarsi ai report trimestrali redatti dal Ministero del lavoro che analizzano l'andamento dei depositi degli accordi collettivi decentrati (aziendali e territoriali). Nei paragrafi successivi ci concentreremo proprio sui dati del Ministero del lavoro, incrociandoli, nella seconda parte, con quelli del Ministero dell'Economia e delle Finanze, nell'ottica di delineare un quadro esaustivo della situazione.

Grafico 2 - BENEFICIARI PER TIPO DI CONTRATTO



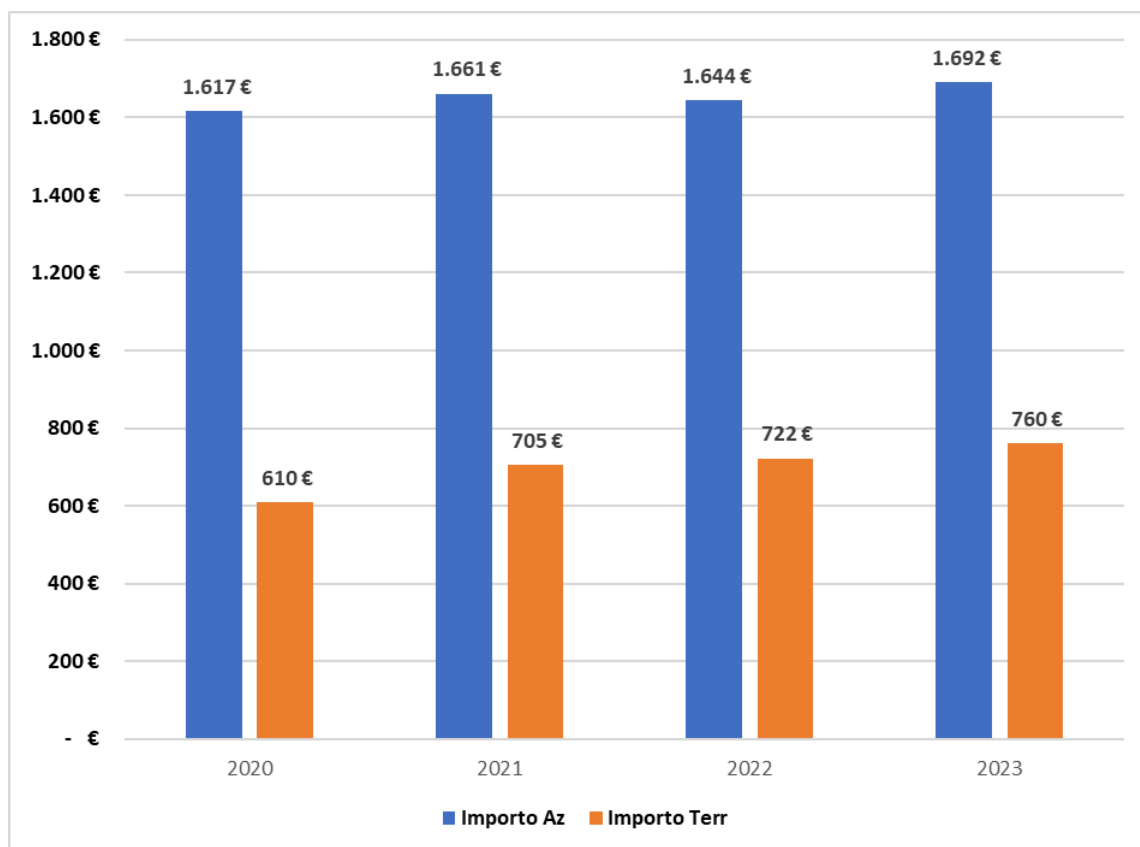
Fonte: Nostra elaborazione su dati deposito contratti di secondo livello Ministero del Lavoro (2020-23)

Il grafico 2 fornisce informazioni sul numero di lavoratrici e di lavoratori a cui si applicano i contratti aziendali negoziati per erogare forme di retribuzione premiale che rientrano nei benefici fiscali stabiliti dalla l. 28 dicembre 2015, n. 208. In particolare, la platea di beneficiari di premio aziendale oscilla in un range compreso fra 2,3 milioni (2020) e 2,7 milioni (2023,) mentre quella che ha ricevuto un premio in relazione ad un accordo territoriale è compresa fra i 132 mila del 2020 e i 161 mila del 2023.

Con riferimento ai servizi di welfare, si può osservare una platea di beneficiari leggermente inferiore. Nel triennio che va dal 2020 al 2023, la diffusione dei contratti collettivi decentrati sulla produttività ha visto la platea di beneficiari crescere di circa il 15%, raggiungendo una copertura complessiva di lavoratrici e lavoratori coinvolti con retribuzioni variabili di secondo livello pari a 4,47 milioni di persone, ovvero un terzo del totale delle lavoratrici e dei lavoratori dipendenti privati.

Per quel che riguarda la media degli importi dei premi di produttività (grafico 3) – essi si caratterizzano per una notevole disparità di ammontare fra contrattazione aziendale e territoriale. Nel 2023 i premi di produttività aziendale hanno raggiunto una media di 1.692 euro (in crescita del 4,5% sul triennio), mentre nella contrattazione territoriale gli importi sono molto più modesti, pari a circa 760 euro, benché abbiano registrato una crescita molto più robusta nel triennio, pari al 21%.

Grafico 3 - IMPORTI DEI PREMI DI PRODUTTIVITÀ AZIENDALI E TERRITORIALI

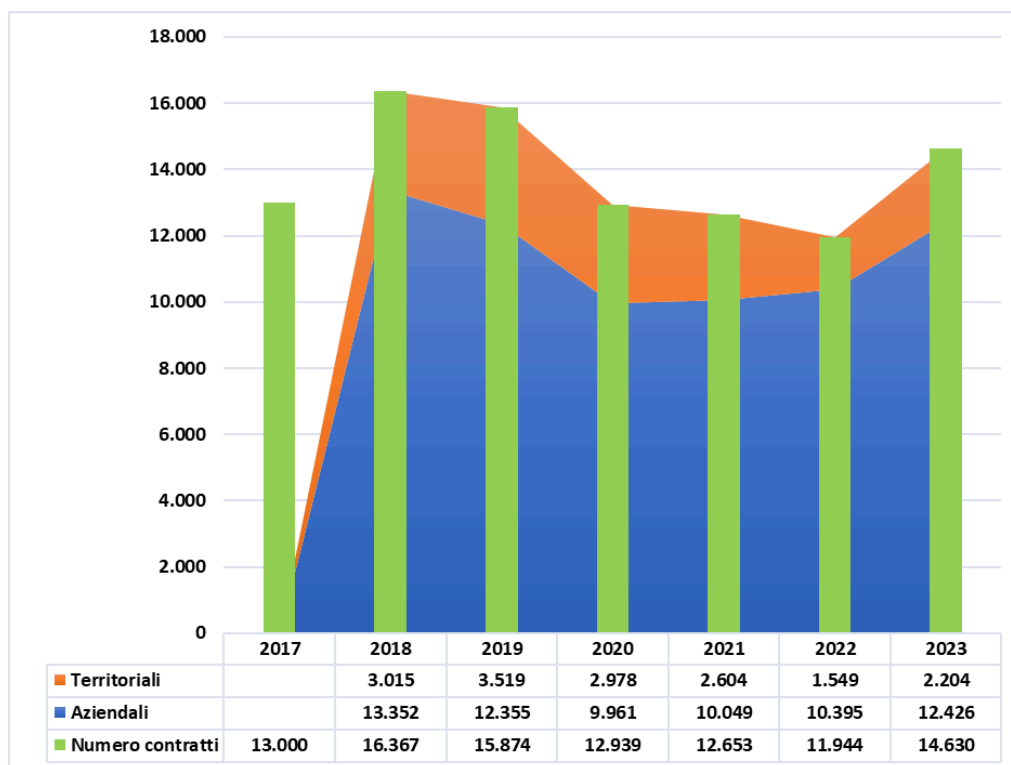


Fonte: Nostra elaborazione su dati deposito contratti di secondo livello Ministero del Lavoro (2020-23)

Possiamo avere una panoramica “storica” sia guardando alla tendenza nel medio periodo, sia volgendo lo sguardo al recente passato, ovvero partendo dal 2017 (secondo anno di introduzione della normativa di sostegno agli accordi di produttività), anno in cui sono cominciati i depositi e quindi i report sul sito del Ministero del Lavoro, che, tuttavia, fino al 2019 ha fornito solo il numero di accordi depositati e attivi e non anche il numero delle lavoratrici e di lavoratori coinvolti. Pertanto, andando indietro nel tempo, possiamo solo basarci sul numero effettivo di contratti.

Fatte queste premesse, vediamo dal grafico come il numero di contratti stipulati e attivi abbia raggiunto a settembre 2018 il suo picco massimo con 16.367 accordi depositati, sommando oltre 13 mila accordi aziendale e 3 mila territoriali. Tuttavia, nel 2023 la ripresa del trend positivo post pandemico si è irrobustita notevolmente, registrando un incremento del 20% sul 2022 passando da poco meno di 12 mila accordi a oltre 14.600.

Grafico 4 - CONTRATTI DI PRODUTTIVITA' AZIENDALI E TERRITORIALI STIPULATI PER ANNO



Fonte: Nostra elaborazione su dati deposito contratti di secondo livello Ministero del Lavoro (2020-23)

Guardando alla tipologia dei datori di lavoro che hanno sottoscritto e depositato accordi di produttività, si nota come, dal 2019 al 2023, il numero delle imprese dei servizi coinvolte abbia superato significativamente quelle industriali.

Nel 2019 i contratti aziendali afferenti al settore dei servizi erano il 55% e dell'industria il 45%; nel 2023 quelli dei servizi hanno raggiunto il 59% e quelli industriali il 40%. Non è da escludere che i rincari energetici, che hanno un'incidenza nettamente maggiore nel comparto industriale, abbiano favorito questa tendenza.

Occorre, tuttavia, non farsi ingannare da questa statistica che non dimostra affatto che nel settore dei servizi la contrattazione aziendale sia maggiormente diffusa.

Questo dato, piuttosto, si spiega col fatto che il numero di imprese del settore terziario, essendo nettamente superiori in termini dimensionali rispetto a quelle industriali, genera un peso maggiore sul totale dei contratti di produttività stipulati. Un discorso simile va effettuato per il numero delle imprese. Dunque, sono sempre più le imprese dei servizi ad accedere alla contrattazione aziendale, ma per dimostrare che vi sia una maggiore diffusione rispetto a quelle industriali andrebbe cambiato il campione di riferimento calcolando quante sono imprese dei servizi che applicano un contratto aziendale sul totale delle aziende dei servizi. In ogni caso tale tendenza implica una valutazione sulla qualità effettiva dei contenuti dei contratti aziendali stipulati.

SEZIONE 2. ANALISI QUALITATIVE SULLA CONTRATTAZIONE DECENTRATA RACCOLTA IN DIGIT@UIL. PREMIALITÀ RETRIBUTIVA, PARTECIPAZIONE E ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

A CURA DI MATTEO LUCCISANO E LEONARDO MANFREDI

Introduzione

La rassegna che segue è assai rilevante ai fini del presente Rapporto perché permette di analizzare in modo trasversale alcune clausole di contrattazione decentrata, distinte per annualità (2023 e 2022), dotate di una certa capacità innovativa nell'ambito della premialità retributiva.

Il che ci ha permesso di fare riferimento a alcuni casi di studio che riteniamo utile evidenziare perché in essi si vede in che misura il premio retributivo possa diventare uno strumento indiretto per definire la partecipazione organizzativa delle lavoratrici e dei lavoratori nell'ambito di processi produttivi complessi.

Risultati dell'indagine scientifica

Nei casi analizzati si osserva una sempre maggiore volontà (del datore di lavoro e delle rappresentanze sindacali) di prevedere un effettivo livello di partecipazione e condivisione degli obiettivi premiali (Birra Peroni 2023), con il preciso intento di miglioramento l'efficienza organizzativa in funzione dell'andamento economico dell'impresa, della qualità e dell'efficienza aziendale (Packaging Imolese 2023).

Tra i criteri più frequenti si rintracciano il rapporto tra l'Ebitda e i ricavi netti societari (Valentino 2023). Inoltre, per il raggiungimento del premio variabile, oltre ai più noti criteri di redditività (Heineken 2023), produttività (Ge Avio 2023), efficienza, di qualità e di conformità al prodotto, di margine operativo lordo (Irca 2023) si affacciano quelli legali al rispetto della normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro (Gruppo Mauro Saviola 2022), di sostenibilità ambientale (Bolton Alimentari 2023, Fincantieri 2022) e di flessibilità oraria e organizzativa (Heineken 2023).

La possibilità di convertire in tutto o in parte la retribuzione variabile con servizi di welfare aziendale è pressoché presente in quasi tutti i CCAL analizzati (Ge Avio 2023, Irca 2023, Comifar 2023, British American Tobacco 2022, Mastrotto 2022, Fenice 2022).

Risulta interessante in Nhood Services la scelta degli obiettivi del premio operata dalle parti, fondata sull'individuazione di fattori chiari e definiti, e sulla semplicità del controllo dell'andamento e dei risultati aziendali.

Da notare, inoltre, come nel 2022 fosse più accentuata rispetto al 2023 l'attenzione delle parti all'inserimento del criterio delle assenze lavorative nella definizione della retribuzione variabile (Luxottica 2022), tramite l'inserimento, in alcune realtà aziendali, di premi presenza (Plasmon Heinz Italia S.p.A 2022).

In alcuni casi, al classico premio di risultato si affianca un ulteriore premio, legato al raggiungimento di obiettivi correlati a incrementi produttivi e qualitativi (Alfasigma 2023): in questo modo, si intende valorizzare il conseguimento del miglioramento continuo delle performance aziendali in termini di produttività complessiva e di processo, di qualità e affidabilità del servizio erogato, e di competitività dell'azienda sul mercato di riferimento, mediante il contributo individuale di ogni lavoratrice e di ogni lavoratore che assurge a criterio rilevante per la definizione del premio (Comifar 2023).

È, dunque, di grande rilievo il tema della retribuzione incentivante connesso all'evoluzione del welfare aziendale, nell'ottica aziendale di definire, da una parte, un approccio costruttivo e dinamico per il miglioramento degli obiettivi aziendali, valorizzando la correlazione tra risultati²⁹ ottenuti e compensi corrisposti, e, dall'altra, una cultura focalizzata su una migliore conoscenza di prodotti, processi e organizzazione funzionali, anche allo sviluppo e alla formazione del personale.³⁰ L'incidenza della contrattazione collettiva aziendale sulle tecniche di retribuzione incentivante e partecipative (oltre che in materia di lavoro agile³¹) comporta ora una progressiva flessibilizzazione della prestazione di lavoro e dell'obbligazione retributiva; in questa prospettiva, la misurazione dell'incrementalità diventa essa stessa welfare aziendale³² e (nelle esperienze più evolute) si rafforza su queste tematiche a livello aziendale il coinvolgimento paritetico, per valutare e realizzare ciò che è funzionale al collegamento tra partecipazione organizzativa, premio e welfare, anche riferito alla migliore conciliazione vita-lavoro (Liquigas 2022³³).

Da tali evoluzioni discende un mutamento della cultura organizzativa improntato su produttività e fiducia³⁴, in stretta connessione con l'influenza dell'innovazione tecnologica sui rapporti di lavoro. La premialità nell'ambito della retribuzione variabile costituisce un aspetto sempre più fondamentale nelle logiche aziendali: non c'è premialità senza sistemi tecnologici avanzati; non c'è welfare aziendale senza un'organizzazione agile del lavoro.

[29] A. BOSCATI, L'inquadramento giuridico del lavoro da remoto tra potere direttivo e autonomia della prestazione, in *Il lavoro da remoto. Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*, a cura di M. MARTONE, PIACENZA, La Tribuna, 2020, p. 61, che individua nella normativa un patto «caratterizzato non più dallo scambio fra presenza e retribuzione, ma fra autonomia, responsabilità e risultato della prestazione, con rilievo (o, meglio, non solo) del rendimento del risultato».

[30] Si v. CCAL Leonardo S.p.A. del 21 maggio 2021 in tema di premio di risultato e welfare aziendale.

[31] Cfr. L. FIORILLO, *Il lavoro agile: continua il processo di ridefinizione del diritto del lavoro*, in *Aa.Vv., Il Jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, a cura di L. FIORILLO – A. PERULLI, Torino, Giappichelli, 2018, p. 169, rileva come la disciplina di legge mostri «tutta la sua adesione all'attuale fisionomia del lavoro».

[32] M. FAIOLI, *Welfare aziendale post-pandemico. Indagine sulle clausole contrattuali che regolano la conciliazione vita-lavoro*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2022, 4, p. 612 e ss.

[33] M. LUCCISANO, *Premialità e istituti paritetici aziendali: la recente contrattazione collettiva in Liquigas S.p.A.*, in *Federalismi.it*, 2022.

[34] M. DEL CONTE, *Problemi e prospettive del lavoro agile tra remotizzazione forzata e trasformazione organizzativa*, in *Argomenti di Diritto del lavoro*, 2021, III, p. 560; A. BOSCATI, *L'inquadramento giuridico del lavoro da remoto tra potere direttivo e autonomia della prestazione*, cit., p. 61.

In questo senso, ragionare a livello aziendale sui criteri per misurare la produttività di gruppo e individuale e modellare una nuova organizzazione aziendale in modalità agile significa incidere sui profili professionali dei lavoratori. La professionalità, oltre al connotato esclusivamente retributivo, acquista una dimensione più ampia volta a rafforzare la logica della ri-collocazione nel mercato del lavoro,³⁵ del rafforzamento delle competenze individuali e di gruppo, del sostegno all'emancipazione delle persone. È un approccio complesso, ma stimolante, poiché impone di incidere sull'organizzazione aziendale, in modo che sia agile e, quindi, tecnologica.

Schematizzazione delle clausole

2023

In **AlfaSigma**, si conferma l'istituzione di un premio di partecipazione che viene erogato al raggiungimento di obiettivi di natura economico-aziendale. Tali obiettivi riguardano il margine operativo lordo (MOL) e il fatturato. Gli importi massimi del premio di partecipazione, che comprendono ogni ulteriore elemento, al raggiungimento del 100% degli obiettivi previsti, sono i seguenti: 1.350,00 euro per il 2023, 1.450,00 euro per il 2024 e 1.500,00 euro per il 2025. Inoltre, viene mantenuto un ulteriore premio, con un ammontare massimo di 500,00 euro, parametrato al livello D, legato al raggiungimento di obiettivi correlati a incrementi produttivi e qualitativi.

Il premio di risultato sottoscritto in **Birra Peroni** è basato sulla condivisione di meccanismi semplificati e sull'effettivo livello di partecipazione di tutte le risorse al raggiungimento di obiettivi variabili. Il premio, inoltre, presuppone una pluralità di parametri settoriali e professionali, che comportano una diversificazione di indicatori, con una base comune in quota parte, in relazione all'unicità del contesto aziendale. In questo contesto, il premio considera la divisione "Integrated Supply Chain" (ISC, ossia i 3 stabilimenti produttivi e la direzione manufacturing e supply chain della sede) e l'area commerciale della società. Inoltre, è definito come parametro economico nella misura del 30% e come parametro gestionale differenziato tra ISC e Commercial nella misura del 70%. Il parametro economico (= Ebit/ budget) è correlato a indici di conseguimento del budget (85%, 90%, 100%). Il parametro gestionale per ISC al 50% è legato a obiettivi comuni di stabilimento e quello del 20% è legato al raggiungimento di specifici obiettivi per reparto. Il parametro gestionale per Commercial al 70% è legato al raggiungimento di obiettivi comuni che tengono conto della competitività e produttività aziendale. Gli importi per Commercial saranno di 2.445,00, 2.585,00 e 2.715,00 euro lordi per gli anni 2023, 2024, 2025, mentre per ISC saranno di 2.595,00, 2.725,00, 2.855,00 euro lordi. I destinatari comprendono il personale assunto a tempo indeterminato, ma anche quello con contratti determinati e in somministrazione, la cui durata complessiva derivante dalla somma di massimo 2 rapporti nell'anno sia pari o superiore a 6 mesi.

[35] G. GIUGNI, Il processo tecnologico e la contrattazione collettiva, in F. MOMIGLIANO (a cura di), Lavoratori e sindacati di fronte alle trasformazioni del processo produttivo, Feltrinelli, Milano, 1962, pp. 293 ss.

Il premio annuo di risultato in **Packaging Imolese** è legato a obiettivi misurabili e verificabili di miglioramento dell'efficienza organizzativa aziendale in funzione dell'andamento economico dell'impresa, della qualità e dell'efficienza aziendale. Questo premio verrà riconosciuto a tutte le lavoratrici e a tutti i lavoratori inseriti tramite contratto di somministrazione in Packaging Imolese S.p.A., ad eccezione dei dirigenti, che siano in forza per l'intero anno solare di riferimento, secondo le regole, le modalità e i parametri specificati nell'accordo, anche attraverso apposite tabelle. Il costo aziendale del premio variabile per obiettivi, per tutto il personale aziendale interessato, non potrà superare l'ammontare complessivo del risultato d'esercizio netto aziendale. L'applicazione della clausola di salvaguardia comporterà una riduzione proporzionale del premio da erogare. Si prevede la possibilità da parte del lavoratore di richiedere, entro il 15 dicembre di ciascun anno, la sostituzione del premio di risultato con servizi di welfare.

In **Valentino S.p.A.** il premio di risultato è erogato a tutte le lavoratrici e a tutti i lavoratori che non beneficiano di altri istituti economici individuali incentivanti, che risultino occupati alla data dell'erogazione e che risultino assunti entro il 30 settembre di ciascun anno di maturazione. Le lavoratrici e i lavoratori che abbiano raggiunto i requisiti pensionistici nell'anno di maturazione, ma che abbiano prestato servizio almeno fino al 30 giugno, beneficeranno pro quota dell'importo del premio. Le lavoratrici e i lavoratori assunti a tempo parziale o determinato entro il 30 settembre beneficeranno pro quota del premio in misura proporzionale alle ore o ai mesi lavorati. Per i criteri di accesso, l'erogazione del premio scatta al raggiungimento di almeno uno dei 3 criteri di accesso denominati obiettivi cancelletto, considerati alternativi tra loro: (i) rapporto percentuale tra Ebitda e ricavi netti della società maggiore del 4%; (ii) rapporto percentuale tra ricavi netti della società e numero di dipendenti "full time equivalent" nell'anno di maturazione superiore a 500,00 mila euro; (iii) giorni di rotazione all'interno del magazzino (rapporto percentuale tra le rimanenze di magazzino e il costo dei prodotti venduti dalla società moltiplicato per 360) maggiore di 150; (iv) rapporto percentuale tra la differenza ricavi netti e costo prodotti con i ricavi societari netti maggiore del 45%. In caso di incremento di uno di questi indici rispetto all'anno precedente, l'importo del premio beneficerà delle detassazioni previste dalla normativa in vigore. L'importo del premio che scatta al raggiungimento di almeno uno degli obiettivi di cui sopra sarà definito in base al rapporto tra l'Ebitda e i ricavi netti del gruppo Valentino, secondo 9 fasce di crescita percentuale comprese tra un minimo del 7,51%, che dà diritto a 700,00 euro, fino alla fascia +24% che dà diritto a 2.240,00 euro, e poi riproporzionato in base a indici di presenza individuale.

In **Bolton Alimentari** le parti firmatarie il CCAL hanno convenuto di riconoscere, per gli anni 2023-2025 a tutto il personale - eccetto ai dirigenti - dipendente del CCNL industria alimentare che non beneficia del sistema incentivante sales, un premio per obiettivi (PPO) al raggiungimento, anche in via alternativa, dei parametri al 100% degli obiettivi prefissati, così costituito: per il 2023 l'importo di 2.440,00 euro, per il 2024 l'importo di 2.560,00 e per il 2025 l'importo di 2.685,00. Per il periodo 2024/2025 i parametri saranno i seguenti: (i) di efficienza, (ii) di resa della materia prima, (iii) qualitativo/conformità prodotto, (iv) di sicurezza e (v) di sostenibilità. Sono previsti diversi livelli di raggiungimento dei parametri e regole specifiche per le tipologie contrattuali delle lavoratrici e dei lavoratori che potranno beneficiare del premio e sulle modalità di erogazione.

In **Heineken** si mantiene nella contrattazione aziendale un premio variabile (PPV) legato a indici aziendali misurabili e concreti. Sono previste quote diverse di premio in base ai parametri (redditività, parametri gestionali, competitività tempo/lavoro, flessibilità organizzativa), suddivise nel triennio 2023/2025, con regole specifiche sulle modalità applicative e per misurare l'indice di competitività produttiva (ICP).

In **Ge Avio** il Premio di risultato (PdR.), rinnovato per gli anni 2024, 2025 e 2026, è ancorato ai parametri di redditività, produttività e qualità. Il valore del premio è determinato secondo i criteri di misurazione di natura economica, industriale e di qualità. Sono previste regole specifiche per calcolare i vari parametri, con disposizioni sui criteri di erogazione del premio e sulla conversione del premio in misure di welfare.

Il CCAL di **Salumifici Granterre** ha introdotto un premio variabile aziendale uniforme per tutte le lavoratrici e tutti i lavoratori coinvolti, associato a obiettivi di miglioramento della produttività, qualità e redditività aziendali, e così suddiviso: (i) costi (20%), (ii) produttività (50%), (iii) redditività (30%). Le somme previste sono le seguenti: 2.800,00 euro per il 2023, 2.900,00 euro per il 2024 e 3.000,00 euro per il 2025. Il premio di produttività sarà legato a obiettivi a livello di azienda (75%) e stabilimento (25%).

In **Irca**, a far data dal 1° gennaio 2023, è stato istituito un premio per obiettivi di natura variabile, non predeterminabile né consolidabile. I parametri ai quali è commisurato il premio sono: (i) margine operativo lordo ricorrente; (ii) OEE (Overall Equipment Efficiency); (iii) qualità e comportamenti in prevenzione. Le modalità di computo e i pesi dei diversi parametri ai quali è commisurato il premio sono riportate negli allegati che costituiscono parte integrante del CCAL. L'accordo, inoltre, specifica le modalità di maturazione e liquidazione del premio. Le lavoratrici e i lavoratori che scelgano di convertire il premio in servizi di welfare aziendale avranno diritto a percepire un ulteriore importo del premio stesso in virtù del CCAL, da utilizzare in beni e servizi di cui all'art.51, co.2 del d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917 - TUIR.

In **Nhood Services** è stata definita la disciplina del nuovo schema premiale, denominato premio progresso, anche al fine di fruire dei benefici fiscali. In tale ottica sono individuati obiettivi indirizzati ad incrementi di redditività, produttività e qualità e in grado di coinvolgere in maniera diretta e positiva tutto il personale. Nella scelta degli obiettivi le parti si sono ispirate ai seguenti principi: (i) individuazione di fattori chiari e definiti per la determinazione di obiettivi raggiungibili; (ii) semplicità del controllo dell'andamento e dei risultati. La decorrenza, la durata, i partecipanti, la base e parametri del premio nonché le condizioni di maturazione e le metodologie di calcolo, sono descritte dettagliatamente nell'accordo collettivo aziendale, anche attraverso apposite tabelle.

È stato confermato in **Ginori** il Premio di Risultato Annuale (Pdr) in un'ottica maggiormente incentivante e coerente con le modifiche intervenute nell'assetto organizzativo aziendale. Le parti hanno identificato i seguenti elementi: (i) i parametri per il calcolo del premio; (ii) la data di erogazione e le caratteristiche del premio; (iii) la fonte dei dati; (iv) il budget e l'importo del premio corrispondente; (v) chi ha diritto al premio. Per quanto riguarda i parametri per il calcolo del Pdr, le parti hanno stabilito i seguenti criteri: (i) il fatturato del canale di vendita corrispondente nell'anno fiscale di riferimento; (ii) il fatturato del singolo DOS o Outlet. Il valore massimo del premio sarà differenziato in base al livello di responsabilità e al canale di appartenenza, fino a un massimo complessivo di 2.500,00 euro.

In **Coca Cola** è previsto che l'importo lordo relativo all'erogazione del premio nel triennio di riferimento e al raggiungimento degli obiettivi prefissati sia determinato come segue: (i) per l'anno 2023, euro 2.450,00; (ii) per l'anno 2024, euro 2.570,00; (iii) per l'anno 2025, euro 2.710,00. Inoltre, l'impostazione dell'impianto del premio per obiettivi sarà articolata in: (i) 20% risultato operativo; (ii) 80% parametri di sito.

In **Comifar** si è convenuto un premio di risultato per il triennio 2023/24, 2025/26, 2026/27, correlato al conseguimento del miglioramento continuo delle performance aziendali in termini di produttività complessiva e di processo, di qualità e affidabilità del servizio erogato, e di competitività dell'azienda sul mercato di riferimento, nonché al contributo individuale. Il premio, per sua natura variabile, è strettamente correlato al raggiungimento degli obiettivi fissati e viene maturato in relazione sia alla situazione oggettiva che soggettiva delle lavoratrici e dei lavoratori. L'ambito di applicazione, le regole per il funzionamento e i diversi parametri per l'attivazione del premio sono indicati nel contratto collettivo, anche attraverso apposite tabelle. Le parti concordano sull'importanza dei benefici che la conversione del premio di risultato in welfare e flexible benefit può portare; pertanto, si conviene che la singola lavoratrice e il singolo lavoratore potranno convertire in tutto o in parte il premio in beni e servizi di welfare, in base a specifiche regole.

Nel **Gruppo Mauro Saviola** il sistema di premiazione si basa su vari componenti: (i) un "Premio Locale" determinato dai risultati produttivi dei singoli stabilimenti (gli indicatori di valutazione saranno periodicamente rivisti con la partecipazione delle commissioni tecniche paritetiche), (ii) un "Premio Generale" che si basa sulla redditività, specificamente sull'andamento dell'EBITDA. Gli obiettivi e le tendenze legate a questo premio saranno condivisi e discussi durante le comunicazioni aziendali con le organizzazioni sindacali; (iii) un indice di assenza, con un aumento da 12 a 14 giorni base per il calcolo previsto da questo CCAL per le lavoratrici e i lavoratori di età superiore ai 58 anni; (iv) un "Premio Salute e Sicurezza" che riconosce il miglioramento degli standard di salute e sicurezza negli impianti, con suggerimenti provenienti dalle lavoratrici e dai lavoratori stessi. Questo premio avrà un importo massimo di 125,00 euro per il 2023 e 250,00 euro per il 2024.

In **Ferretti S.p.A** il premio di risultato per l'anno 2022 è pari a 3.500,00 euro in caso del raggiungimento risultato del 100% degli obiettivi del premio (in base ai livelli di inquadramento), 3.600,00 euro per il 2023 e 3.700,00 euro per il 2024. Il premio si compone degli indicatori di produttività e del valore della produzione pro capite. Al valore complessivo del premio è applicato un meccanismo bonus/malus legato all'assenteismo individuale nell'anno di riferimento una volta superata una soglia del 4%. Da queste ore sono escluse le assenze dovute ai permessi ex l. n. 104/92, motivi di salute, donazione sangue, infortuni sul lavoro, maternità. I parametri di risultato del premio saranno legati a un indicatore di produttività dal peso dell'80% e misurato sulla riduzione dell'inefficienza, e un indicatore della produzione pro capite col peso del 20%. Per l'anno 2021 la quota di premio legata alla produttività è pari a 2.800,00 euro che può scendere al 90% cioè in caso di calo dell'efficienza determinando un importo inferiore del 6% della quota produttività del premio e salire al 110% del totale massimo della quota produttività del premio qualora sia raggiunto un incremento del 6% dell'efficienza. Esiste un'identica forbice di variazione per l'indicatore della produzione pro capite. L'erogazione del premio è suddivisa in scaglioni: 15% a maggio, 15% a luglio, 20%, a novembre, 50% ad aprile dell'anno successivo.

In **Plasmon Heinz Italia S.p.A**, le parti coinvolte hanno deciso di rinnovare il premio di partecipazione per obiettivi per gli anni fiscali 2021-2024. Tale premio ammonta a 3.000,00 euro all'anno per ciascun lavoratore, da erogare in parte come flexible benefit e in parte come componente della busta paga, seguendo importi e obiettivi concordati con le RSU. È, altresì, previsto un premio presenza, che varia da 250,00 euro per oltre 10 giorni di assenza fino a 1.000,00 euro per 4 giorni di assenza. Inoltre, se le giornate di assenza sono pari o inferiori a 3, il premio verrà incrementato di un ulteriore importo fino a 200,00 euro. Il premio obiettivi, invece, che può arrivare fino a 2.000,00 euro, tiene conto dei seguenti parametri: (i) sicurezza TRIR, con un peso del

33,3%, con un valore di 666,00 euro e una soglia di accesso al 100%; (ii) qualità FSI, con un peso del 33,3%, un valore di 666,00 euro e una soglia di accesso tra il 90% e il 100%; (iii) costo operativo, con un peso del 33,4%, un valore di 668,00 euro e una soglia di accesso tra il 95% e il 100%.

In **Newlat Food**,³⁶ le parti hanno concordato l'istituzione di un premio a obiettivi con le seguenti disposizioni: (i) per il 2022 e il 2023 il premio sarà pari a 1.500,00 euro; (ii) per il 2024, il premio verrà incrementato a 1.650,00 euro; (iii) per il 2025 tale premio ammonterà a 1.750,00 euro. Questo premio sarà composto per il 20% in base all'EBITDA della società, con l'esclusione degli stabilimenti delle società controllate, e per l'80% da parametri gestionali che riguardano la produttività, la qualità, l'efficienza, l'assiduità al lavoro e parametri gestionali locali. In base ai risultati economici e gestionali, il premio sarà valorizzato con percentuali aggiuntive che variano dal 110% all'80% del premio base. Il premio sarà erogato nel mese di luglio, insieme alla mensilità di giugno di ogni anno, ma solo in favore di coloro che hanno lavorato per almeno 6 mesi.

Per **British American Tobacco**, in merito al premio per obiettivi, la cui parte economica viene, come consuetudine, aggiornata annualmente dalla RSU di sede e dalla Field Force, è stata introdotta per la prima volta la possibilità per le lavoratrici e i lavoratori di convertirne una parte in welfare sociale. A partire dal secondo trimestre del 2023, le parti si riuniranno per valutare l'effettivo utilizzo della piattaforma di welfare aziendale e per esaminare eventuali riduzioni di costi a vantaggio del datore di lavoro da concedere a coloro che hanno scelto di convertire una parte del premio. Le organizzazioni sindacali hanno stimato che sia opportuno destinare al welfare sociale una percentuale pari al 30% della somma annualmente erogabile come premio di risultato, dando priorità alle scelte di welfare sociale.

In **Luxottica** le parti hanno stabilito che, per il calcolo del premio individuale e del relativo premio presenza del 2021, saranno considerate come presenze le assenze legate a malattia Covid-19, i congedi parentali e le cosiddette "assenze cautelari" (ad esempio, contatti con persone contagiate). Inoltre, le parti hanno previsto modifiche nel calcolo del premio di risultato per il 2022 a seguito di un'acquisizione societaria.

In **Giovanni Rana** la struttura del premio di partecipazione ai risultati (PPR) è composta da: (i) cinque fasce di risultato, di cui due inferiori all'obiettivo da raggiungere e due superiori a tale obiettivo; (ii) obiettivi che vengono definiti a livello di sito, in incontri appositi con la RSU, considerando i seguenti parametri e i relativi pesi percentuali: a) redditività (20%); b) produttività (45%); c) qualità (25%); d) reclami (10%).

[36] È un gruppo italiano del settore agroalimentare.

Il risultato ottenuto viene quindi moltiplicato per un coefficiente in base al contributo individuale ai risultati. Inoltre, l'accordo prevede il riconoscimento di un buono carburante a tutto il personale con contratti di lavoro a tempo parziale e a termine, pari a 70,00 euro. Per il personale assunto con contratto a tempo indeterminato, il buono sarà di 50,00 euro.

In **DHL Express**, il premio di risultato è suddiviso in quattro obiettivi: (i) indice di fatturato, con un peso del 45%; (ii) DSO (Days Sales Outstanding), con un peso del 20%; (iii) NPA (Net Promoter Approach), con un peso del 20%; (iv) presenze media, con un peso del 15%. Il CCAL stabilisce il valore del premio di risultato al raggiungimento del 100% degli obiettivi.

In **Dior** le parti hanno istituito un premio di risultato (PDR) pari a 500,00 euro nel caso in cui l'indice RO (Operating results) aggregato raggiunga o superi l'8% nel periodo di riferimento che va dal 31 dicembre 2022 al 31 dicembre 2023. Inoltre, è prevista una somma aggiuntiva di 500,00 euro nel caso in cui il RO aumenti dell'8% rispetto all'anno precedente all'interno di ciascuna unità legale di appartenenza. La distribuzione del premio sarà garantita a chiunque abbia lavorato per almeno 6 mesi, indipendentemente dalla natura del contratto di lavoro (part-time, in somministrazione, a tempo determinato, ecc.). Inoltre, è previsto un ulteriore bonus una tantum, non soggetto agli stessi benefici fiscali del premio, in ragione dei risultati ottenuti nel 2022.

In **Acquedotto Pugliese** le parti hanno concordato un premio destinato alle lavoratrici e ai lavoratori a tempo indeterminato, compresi quelli part-time in base all'orario effettivamente svolto. Gli importi stabiliti per il periodo triennale sono i seguenti: (i) per l'anno 2022 è previsto un premio pari a 2.160,00 euro; (ii) per l'anno 2023, è previsto un premio incrementale di 2.230,00 euro; (iii) per l'anno 2024, è previsto un premio di 2.320,00 euro. Tali premi saranno erogati entro il 31 luglio di ciascun anno. Gli indicatori utilizzati per la valutazione dei premi sono i seguenti: MOL aziendale (Margine Operativo Lordo), investimenti, un indicatore composto dalla somma dei macro-indicatori ARERA (Autorità di Regolamentazione per Energia Reti e Ambiente) a cui sono attribuiti i seguenti pesi: (i) perdite idriche - con peso del 20%; (ii) interruzioni del servizio, con un peso del 10%; (iii) qualità dell'acqua erogata, con un peso del 10%; (iv) adeguatezza del sistema fognario, con un peso del 10%; (v) smaltimento fanghi in discarica, con un peso del 20%; (vi) qualità dell'acqua depurata, con un peso del 10%; (vii) avvio e cessazione del rapporto contrattuale, con un peso del 10%; (viii) gestione del rapporto contrattuale e accessibilità al servizio, con un peso del 10%. Ciascuno di questi indicatori verrà valutato assegnando un punteggio di 0,2 in caso di obiettivo raggiunto e 0 in caso di obiettivo non raggiunto. I valori obiettivo sono fissati a 190,8 euro per il MOL, 323,3 euro per gli investimenti e al 60% per l'indicatore ARERA. Inoltre, l'indicatore 1 avrà un peso del 30%, l'indicatore 2 del 40% e l'indicatore 3 del 30% nel calcolo del premio.

In **Univergas** le parti hanno concordato la creazione di un premio di risultato per gli anni fiscali 2022, 2023 e 2024, con validità nel periodo dal 1° ottobre 2021 al 30 ottobre 2024. I parametri utilizzati per determinare il premio sono i seguenti: (i) risultato operativo, con un peso del 35%; (ii) variazione percentuale del rapporto tra ricavi e costi, con un peso del 35%; (iii) valorizzazione della differenza tra la percentuale di scaduto dell'anno fiscale di riferimento e quella dell'anno fiscale precedente, a cui è assegnato un peso del 15%; (iv) assenza per malattia, con un peso del 10%; (v) sommatoria di Near Miss, con un peso del 15%. L'importo del premio può variare, ma non può superare il 130% o scendere al di sotto del 70% rispetto al valore del premio base di riferimento. Il calcolo del premio si baserà sulla moltiplicazione del premio base per il risultato ottenuto dai parametri di produttività. I valori base del premio sono specificati nell'allegato al CCAL e differiscono in base ai livelli di inquadramento.

In **Mastrotto**,³⁷ le parti intendono sviluppare un sistema di premialità che sia legato al miglioramento della redditività, produttività, qualità, efficienza e altri elementi rilevanti per aumentare la competitività aziendale. I parametri per le business unit includono la redditività (misurata come l'EBITDA del gruppo Mastrotto), la produttività, la qualità e la sicurezza. Per il personale dello staff, invece, i parametri sono la redditività, la sostenibilità e la sicurezza. Il CCAL contiene in dettaglio le modalità di calcolo, le procedure e i criteri per l'assegnazione delle premialità. Si concede alle lavoratrici e ai lavoratori la possibilità di convertire il 50% o il 100% dell'importo del premio di Risultato in servizi di welfare. Con l'obiettivo di promuovere il welfare aziendale basato sull'individuazione di beni e servizi utili per il dipendente e la sua famiglia, è stato creato un portale denominato "Welfare intorno a te", che consente al lavoratore di condividere con il datore di lavoro le sue effettive esigenze.

In **Gruppo Italiano Vini** le parti hanno istituito un piano progressivo per i neoassunti con l'obiettivo di raggiungere il valore totale del premio di produzione, già in vigore presso il sito di riferimento. Per quanto riguarda la gestione industriale, il premio di risultato variabile (PVR), con validità quadriennale, sarà esteso a tutto il personale a tempo indeterminato, determinato, nonché alle lavoratrici e ai lavoratori dimissionari per pensionamento o licenziati per giustificato motivo oggettivo nei modi e nei tempi stabiliti dall'accordo. Relativamente alla gestione agricola, considerando che questa rappresenta un'attività essenziale nella produzione di vino, le parti hanno istituito un premio variabile relativo ai risultati (PVR) legato alle prestazioni. Tale premio prevede un salario variabile annuo lordo massimo, secondo i valori specificati nelle tabelle dell'accordo. L'accordo fornisce dettagli sulle caratteristiche del PVR e chi ha diritto a riceverlo. Su richiesta della RSU/RSA di sito, delle organizzazioni sindacali territoriali o su iniziativa della direzione aziendale, a partire dal mese di settembre 2021 e ogni tre mesi, si terranno incontri periodici a livello di sito per monitorare l'andamento dei parametri relativi al PVR.

[37] È una società che produce pelli bovine per l'arredamento e l'abbigliamento.

In **Verallia Saint-Gobain**, per quanto riguarda il premio di partecipazione, le parti confermano che il margine operativo lordo (MOL) rimane l'indicatore economico finanziario utilizzato per misurare la redditività del datore di lavoro. Gli aspetti tecnici e contabili da cui deriva il premio di partecipazione, specificamente per la componente legata alla redditività, vengono dettagliati nel CCAL, anche attraverso tabelle appropriate. Le parti hanno, inoltre, stabilito di mantenere due ulteriori livelli di riferimento per il premio di partecipazione: il "Premio Stabilimento" e il "Premio di Reparto/Area". Alle lavoratrici e ai lavoratori viene riconosciuta la possibilità di convertire una parte del premio in servizi di welfare aziendale, seguendo il piano stabilito. Il CCAL prevede un aumento di 200,00 euro sulla parte relativa al premio di partecipazione.

In **O-I Manufacturing Italia** a consuntivo dell'anno 2021 la quota redditività del Premio di partecipazione per l'anno 2021 sarà pari a euro 295,00 ed erogata nel mese di aprile 2022.

In **Servizi Italia** le parti hanno concordato una componente di retribuzione variabile direttamente correlata ai risultati ottenuti per l'anno 2022. Nel CCAL vengono chiaramente definiti gli obiettivi e gli indicatori relativi alla produttività, alla redditività economica, e alla quantificazione del premio. Le modalità di calcolo ed erogazione del premio sono dettagliatamente specificate, anche attraverso apposite tabelle. Questo accordo è valido per tutto il personale e le lavoratrici e i lavoratori somministrati che, al momento dell'erogazione del premio, abbiano accumulato almeno 6 mesi di servizio. Le disposizioni relative al salario variabile sono in vigore dal 1° gennaio 2022 al 31 dicembre 2022.

In **Servizi Ospedalieri** sono previste disposizioni specifiche per l'accesso al salario variabile, strutturato secondo tre indicatori: (i) produttività, (ii) redditività e (iii) efficientamento dell'emissione fatture. È prevista la detassazione del premio ai sensi della normativa specifica.

In **Fincantieri** viene regolato il premio di risultato, basato su obiettivi di carattere collettivo, tra cui uno di efficienza, due di partecipazione e uno di sostenibilità, che comportano ricadute economiche variabili. L'obiettivo di efficienza è valutato a livello di singola area di officina e/o ente di progettazione. A livello di singola unità produttiva sono considerati diversi meccanismi, come la determinazione e la misurazione degli obiettivi di efficienza, la corresponsione per il personale diretto, etc. A livello di ente di progettazione di concetto, viene valutato solo il meccanismo di determinazione e misurazione degli obiettivi di efficienza, con l'aggiunta dei parametri di puntualità e completezza. Sono definiti requisiti per l'accesso agli obiettivi di partecipazione e sostenibilità. La distribuzione del premio segue un calendario specifico, basato sul raggiungimento degli obiettivi di efficienza, partecipazione e sostenibilità. Il premio viene erogato a tutte le lavoratrici e a tutti i lavoratori, inclusi quelli con contratti a tempo indeterminato, apprendisti e lavoratrici e lavoratori a termine e in somministrazione, con l'eccezione dei soggetti destinatari del piano obiettivi gestionali e dei quadri soggetti al MBO.

Nel CCAL di **Diasorin** è previsto un premio di partecipazione legato a indicatori aziendali di redditività ed efficienza. Questa retribuzione variabile è correlata all'inquadramento di ciascun dipendente in modo seguente: (i) per i quadri A e impiegati B è previsto un sistema di MBO, mentre (ii) per i dipendenti C, D, E e F è previsto il premio di partecipazione. Sono specificati i parametri del premio, che includono qualità, produttività, sicurezza sul lavoro e fatturato. Gli obiettivi relativi a ciascun parametro sono definiti insieme al peso percentuale che ciascun parametro ha nel calcolo complessivo del premio. Sono stabiliti gli importi del premio per gli anni successivi: 550,00 euro per il 2023, 600,00 euro per il 2024 e 650,00 euro per il 2025.

In **SNAM**, le parti hanno istituito un premio di partecipazione (PdP). L'accordo stabilisce regole relative a vari aspetti, tra cui: (i) la struttura del premio, che comprende le componenti della redditività e della produttività di gruppo, insieme ai relativi parametri; (ii) i meccanismi operativi per determinare i punteggi consuntivi e calcolare gli importi economici correlati; (iii) le disposizioni relative al welfare; (iv) le modalità di erogazione del premio e le regole per la sua eventuale conversione; (v) i criteri che regolano l'erogazione del premio.

In **Hera** è previsto un premio per obiettivi variabile di risultato, di partecipazione o di produttività. Il periodo di validità economica e normativa è dal 1° gennaio 2022 al 31 dicembre 2024. L'importo del premio sarà suddiviso in tre parti: per la prima, "parte A", in correlazione all'incremento della redditività prevista del gruppo societario. Avrà peso pari al 50% del premio teorico previsto nell'anno, con valenza trasversale su tutto il personale del gruppo Hera. La redditività sarà assegnata in misura variabile sulla base della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo di incremento, come così dettagliato: raggiungimento obiettivo incremento MOL = 100%: Premio erogato al 100%; per risultati maggiori si avrà un incremento per interpolazione lineare fino al massimo di un 5% in più della cifra massima prevista; raggiungimento obiettivo incremento MOL \geq 90% e $<$ 100%: premio erogato in misura proporzionale al risultato; raggiungimento obiettivo incremento MOL \geq 80% e $<$ 90%: premio erogato al 85%; raggiungimento obiettivo incremento MOL \geq 70% e $<$ 80%: premio erogato al 75%; raggiungimento obiettivo incremento MOL \geq 60% e $<$ 70%: premio erogato al 65%; raggiungimento obiettivo incremento MOL \geq 50% e $<$ 60%: premio erogato al 55%; per risultati inferiori al 50 % dell'obiettivo incremento MOL, il premio si riterrà conseguito in misura pari al 10%. Per la seconda, "parte B", in correlazione all'incremento della redditività prevista del gruppo Hera e collegata a ciascun lavoratore a tempo indeterminato (MOL/Addetti). Avrà un peso pari al 20% del premio teorico previsto per l'anno, con valenza trasversale su tutto il personale del gruppo Hera e sarà assegnata in misura variabile sulla base della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo di incremento: raggiungimento obiettivo incremento MOL/Addetti = 100%: premio erogato al 100%; per risultati maggiori si avrà un incremento per interpolazione lineare fino al massimo di un 5% in più della cifra massima prevista; raggiungimento obiettivo incremento MOL/Addetti \geq 90% e $<$ 100%:

premio erogato in misura proporzionale al risultato; raggiungimento obiettivo incremento MOL/Addetti $\geq 80\%$ e $< 90\%$: premio erogato al 85%; raggiungimento obiettivo incremento MOL/Addetti $\geq 70\%$ e $< 80\%$: premio erogato al 75%; raggiungimento obiettivo incremento MOL/Addetti $\geq 60\%$ e $< 70\%$: premio erogato al 65%; raggiungimento obiettivo incremento MOL/Addetti $\geq 50\%$ e $< 60\%$: premio erogato al 55%; per risultati inferiori al 50 % dell'obiettivo incremento MOL/Addetti, il premio si riterrà conseguito in misura pari al 10%. Per la terza, "parte C", sulla base del raggiungimento di specifici obiettivi relativi ad incrementi di produttività/qualità/efficienza/innovazione con peso pari al 30% del premio teorico previsto nell'anno, verranno individuati, inderogabilmente entro il mese di aprile di ciascun anno, indicatori di produttività specifici per ciascuna società/unità organizzativa, con valenza per tutto il personale alle stesse assegnato. Gli importi del premio di risultato di competenza per gli anni 2022, 2023 e 2024, per il raggiungimento del 100% del premio al livello medio, sono definiti come di seguito indicato: (i) anno 2022 pari a 2.060,00 euro, (ii) anno 2023 pari a 2.250,00 euro, (iii) anno 2024 pari a 2.440,00 euro. Le parti hanno, altresì, convenuto che i seguenti importi, previsti a titolo di produttività consolidata, verranno riconosciuti anche ai nuovi assunti dal 2022 e negli anni successivi: 320,00 euro annui, di cui all'accordo sottoscritto il 25 maggio 2017; 150,00 euro annui, di cui all'accordo sottoscritto il 5 giugno 2020; 80,00 euro annui, di cui all'accordo sottoscritto il 18 maggio 2021. Le parti hanno, inoltre, previsto la possibilità di convertire una quota del premio di risultato in ore di permesso individuale, per un massimo di 8 ore lavorative. Ulteriori 8 ore di permesso individuale, quantificata con i criteri di cui al punto precedente, potranno essere convertite dal premio di risultato da parte dei dipendenti che usufruiscono di permessi per assistenza disabili e congedi parentali. Tale scelta dovrà essere comunicata dal singolo lavoratore entro e non oltre il 31 maggio di ogni anno.

In **Banca credito popolare** le parti hanno disciplinato il premio di risultato, che sarà riconosciuto a tutte le lavoratrici e a tutti i lavoratori a cui si applica il CCNL 2019 del credito in servizio alla data del 31 dicembre 2021. Vengono stabiliti alcuni indicatori relativi all'incremento della produttività, della redditività, dell'efficienza e della qualità. Il premio aziendale è quantificato come percentuale della retribuzione annua 2021 di ciascun dipendente: il 3,3% se si opta per la forma monetaria, il 3,6% per il premio misto e il 4% se si converte il premio aziendale in servizi di welfare.

In **Schneider Electric** sono confermati due sistemi di premio di risultato: quello di gruppo e quello locale. Il valore nominale del premio di gruppo è unico e uguale per tutti i siti produttivi, e viene erogato in base a vari indicatori. Sono previste regole specifiche per il premio locale.

In **Uniflair** si evidenziano due sistemi di premio di risultato (PDR): (i) il premio di gruppo, e (ii) il premio locale. Per quanto riguarda il premio di gruppo, questo è riconosciuto a tutte le lavoratrici e a tutti i lavoratori, compresi quelli con contratto a tempo determinato, gli apprendisti e i lavoratori in somministrazione. Tale premio è calcolato facendo riferimento agli indicatori, indipendenti e liquidabili individualmente, utilizzati nel sistema di retribuzione "STIP". Per quanto riguarda il premio locale, anche questo è riconosciuto a tutte le lavoratrici e a tutti i lavoratori, compresi quelli con contratto a tempo determinato, gli apprendisti e le lavoratrici e i lavoratori in somministrazione. In questo caso il premio è calcolato sulla base di indicatori che saranno concordati annualmente. Il premio locale ha un valore nominale unico, uguale sia per gli operai che per gli impiegati.

Il premio variabile di risultato è disciplinato anche all'interno di **Intesa San Paolo**, dove è applicato a tutte le lavoratrici e a tutti i lavoratori assunti prima del 1° luglio 2022 e che abbiano superato il periodo di prova. Nello specifico, tale premio è previsto per le lavoratrici e i lavoratori con contratto a tempo indeterminato, includendo anche gli apprendisti con apprendistato professionalizzante, ad esclusione delle lavoratrici e dei lavoratori che ricoprono figure manageriali e di direzione di area. L'erogazione del premio è subordinata al raggiungimento di almeno uno tra gli obiettivi di redditività, produttività, innovazione ed efficienza.'

Nel CCAL stipulato dal **Gruppo Banco BPM** il riconoscimento del premio è collegato alla solidità economica del gruppo, con un importo pari a 650,00 euro. L'erogazione del premio può avvenire in due modalità: (i) modalità cash, a scelta delle lavoratrici e dei lavoratori con imponibile fiscale annuo da lavoro dipendente nei limiti definiti dall'applicazione delle disposizioni legislative e fiscali vigenti in materia; (ii) modalità welfare. Il premio è destinato alle lavoratrici e ai lavoratori che, alla data del 31 dicembre 2021, sono inquadrati nelle aree professionali e nei quadri direttivi con contratto a tempo indeterminato, compresi coloro con contratti di apprendistato professionalizzante. Se il lavoratore opta per il pagamento del premio tramite il sistema welfare, avrà accesso a servizi del valore di 600,00 euro. Se i servizi welfare utilizzati non coprono l'intero valore del premio, la parte residua, dopo la detrazione del contributo di solidarietà, sarà assegnata preferibilmente all'assistenza sanitaria o, in caso contrario, al fondo di previdenza integrativa del beneficiario, se applicabile.

Nel premio istituito in **Fenice** è stata confermata la relativa suddivisione dell'importo massimo del premio pari a 3.700,00 euro tra i quattro indicatori che lo costituiscono: (i) indice di redditività, (ii) globale di performance, (iii) sicurezza, (iv) efficienza manodopera. È prevista la possibilità per le lavoratrici e i lavoratori di ricevere il premio in forma monetaria o convertirlo, in parte o nella sua completezza, in beni e servizi welfare mediante l'erogazione di un "credito welfare".

In **Adecco**, a decorrere dall'entrata in vigore del contratto aziendale, sono riconosciute alle lavoratrici e ai lavoratori le seguenti tipologie di bonus: (i) bonus quantitativo "MAC" Filiale, la cui erogazione avverrà con erogazione mensile e una erogazione massima di 500,00 euro; (ii) bonus quantitativo "Filiali Grandi". In questo caso si effettua la ponderazione mese per mese del risultato utile gestionale utilizzato per il calcolo del bonus sulla base del rapporto tra risorse medie e risorse effettivamente impiegate.

In **Ales** il premio sarà assegnato e quantificato in base al raggiungimento dei seguenti obiettivi: (i) quando la differenza tra il valore e il costo della produzione supera i 3.330,00 euro, verrà assegnato un premio di 195,00 euro; (ii) quando la differenza tra il valore e il costo della produzione supera i 3.800,00 euro, verrà assegnato un premio di 395,00 euro; (iii) quando la differenza tra il valore e il costo della produzione supera i 4.500,00 euro, verrà assegnato un premio di 595,00 euro. La distribuzione avverrà secondo le seguenti quote: (i) 30% qualità; (ii) 70% presenza. In riferimento alla quota di premio relativa alla qualità, questa è assegnata su tre livelli di valutazione sulla base delle seguenti proporzioni: (i) sopra il livello di prestazione atteso, sarà erogato il 100% della quota; (ii) in linea con il livello di prestazione atteso, invece, il 65% della quota; (iii) sotto il livello di prestazione atteso, lo 0%.

SEZIONE 3. CONTRATTI AZIENDALI E PREMI DI PRODUTTIVITÀ PARTICOLARMENTE INNOVATIVI

A CURA DI MATTEO LUCCISANO E LEONARDO MANFREDI

Introduzione

Qui di seguito sono riportati i CCAL che hanno disciplinato l'introduzione del premio aziendale di produttività in modo particolarmente innovativo. In essi le parti firmatarie hanno ragionato sui criteri per misurare la produttività di gruppo e individuale, in diversi modi: modellando una nuova organizzazione del lavoro, incidendo sui profili professionali delle lavoratrici e dei lavoratori, efficientando il modello partecipativo.

La professionalità, in questo senso, oltre al connotato esclusivamente retributivo, acquista una dimensione più ampia volta a rafforzare la logica della ricollocazione nel mercato del lavoro e la partecipazione organizzativa delle lavoratrici e dei lavoratori.

Risultati dell'indagine scientifica

La partecipazione organizzativa nell'ambito dell'elaborazione di criteri per la misurazione della produttività (individuale e di gruppo) costituisce un'efficiente leva per incrementare la competitività aziendale e la produttività personale di ogni lavoratrice e di ogni lavoratore.

Si muove in questo senso il CCAL di Campari, che disciplina un premio di partecipazione articolato sui parametri della redditività di gruppo e sui parametri gestionali delle singole unità produttive, quest'ultimo basato sugli indicatori di efficienza, di qualità e di sicurezza; da notare anche la scelta di incrementare un modello partecipativo e innovativo, con il coinvolgimento di tutti gli attori aziendali, mediante l'azionariato diffuso offerto alle lavoratrici e ai lavoratori.

La contrattazione in materia di retribuzione variabile, nei casi analizzati, è volta a rafforzare la cultura del merito, introducendo un'organizzazione del lavoro più flessibile e aumentando la partecipazione delle lavoratrici e dei lavoratori alla determinazione degli obiettivi di impresa. In questo modo è disciplinato in Liquigas il meccanismo della convertibilità del premio di risultato in servizi di welfare aziendale, attraverso un sistema di procedimentalizzazione negoziale che realizza la partecipazione organizzativa. Ne deriva che il premio e il welfare aziendale, così disciplinati, incidono sui modelli organizzativi e sulla classificazione del personale, piuttosto che sulla retribuzione: grazie alla costituzione dell'IPA, è stato predisposto un assetto innovativo di coinvolgimento paritetico delle lavoratrici e dei lavoratori per realizzare e monitorare il collegamento tra partecipazione organizzativa, premio e welfare, anche riferito alla migliore conciliazione vita/lavoro.

È interessante notare, inoltre, che, oltre ai parametri aziendali per il raggiungimento del premio, sempre più spesso si affiancano parametri legati al contributo individuale delle lavoratrici e dei lavoratori al raggiungimento degli obiettivi complessivi d'impresa (Liquigas 2022): è evidente, in questo senso, una maggiore sensibilità delle realtà aziendali analizzate verso il benessere, la motivazione e la responsabilità delle lavoratrici e dei lavoratori, oltre che nei confronti del rispetto delle normative ambientali e della promozione della sicurezza sul luogo di lavoro, che comporta la realizzazione di un modello partecipato e integrato di benessere che consideri la persona negli aspetti di vita lavorativi e personali (si veda in questo senso lo statuto della Persona, Enel 2022).

Si affacciano, dunque, sempre più temi nuovi rispetto al passato, come la tutela ambientale che misura il risparmio di emissioni (Saipem 2023, Enel 2022), e l'inclusività di genere (Saipem 2023), mediante l'individuazione condivisa di azioni, strumenti e obiettivi raggiungibili e misurabili. In questo modo aumenta il coinvolgimento delle persone al perseguimento e raggiungimento degli obiettivi aziendali, anche grazie a specifici incentivi di rendimento, corrisposti per le ore di effettiva attività a tempi predeterminati, in base ai livelli di classificazione (Gruppo Marelli 2023).

Schematizzazione delle clausole

2023

Nell'ottica del pieno coinvolgimento delle persone al perseguimento e raggiungimento degli obiettivi aziendali e con l'obiettivo di far partecipare direttamente tutte le lavoratrici e tutti i lavoratori coinvolti ai risultati incrementali di produttività, qualità e redditività, nel **Gruppo Marelli** è previsto, all'interno del quadro del sistema di relazioni industriali partecipative, il premio di risultato annuale, calcolato sulla base dei seguenti indicatori: (i) percentuale dei costi diretti di produzione su valore totale delle vendite; (ii) percentuale valore scarti su valore delle vendite; (iii) numero di pezzi non conformi rifiutati dal cliente/numero di pezzi spediti al cliente; (iv) gross profit del Gruppo Marelli Italia. È previsto, per le lavoratrici e i lavoratori operai che prestano la loro attività con l'assegnazione di compiti predeterminati (cd. diretti), l'incentivo di rendimento, corrisposto per le ore di effettiva attività a tempi predeterminati, in base ai livelli di classificazione.

Le parti firmatarie del CCAL di **Campari** confermano che per il triennio 2023/2025 il premio di partecipazione ai risultati è indirizzato al miglioramento dell'efficienza aziendale e dei risultati di gestione, con i seguenti importi: euro 2.530,00 per il 2023, euro 2.715,00 per il 2024 e euro 2.900,00 per il 2025. Il premio sarà articolato su 2 parametri: redditività del gruppo, con un peso percentuale del 40%, e parametri gestionali di ogni singolo sito produttivo e/o perimetro aziendale, con un peso del 60%. Sulla redditività si calcola l'Ebit relativo al perimetro Italia. Il parametro gestionale verrà identificato nelle diverse unità produttive del gruppo e dovrà comprendere un indicatore di efficienza, di qualità e di sicurezza con un peso minimo del 15% per ogni indicatore.

Si è scelto di incrementare un modello partecipativo e innovativo, con il coinvolgimento di tutti gli attori aziendali, mediante l'azionariato diffuso (Employee Share Ownership Plan, ESOP), da offrire alla generalità delle lavoratrici e dei lavoratori.

In **Barilla** il premio di produzione per obiettivi (PPO) ha assunto un ruolo fondamentale per permettere e favorire il coinvolgimento delle persone e la comunicazione tra le diverse funzioni presenti nei siti e aree organizzative. Tranne che per il parametro della redditività aziendale, per gli altri parametri si procederà a livello di singolo sito/area organizzativa. Il PPO 2024 e 2025 seguirà precise regole, per quanto riguarda la redditività aziendale, i parametri di sito e gli indicatori da scegliersi in via esclusiva tra alcuni KPI. Sono previste regole specifiche per misurare gli importi del premio e le modalità di stipulazione del premio (con il fondamentale momento di confronto sindacale).

In **Saipem** il premio di produttività, redditività e partecipazione deve essere non predeterminabile, con importi variabili e misurabile facilmente. La redditività viene misurata con l'EBITDA Adjusted, il cui risultato sarà ricavabile dalla comunicazione ufficiale di rendiconto annuale di Saipem resa dalla comunità finanziaria. La produttività si compone di 3 valori (valore acquisizioni, formazione e KPI gestionali). Il parametro ambientale viene valorizzato con un indicatore che misura il risparmio di emissioni in termini di tonnellate di GHG (greenhouse gases) su base annua ottenuto a livello societario con l'implementazione di una serie di azioni di efficientamento energetico. L'inclusività di genere viene molto valorizzata da Saipem, mediante un indicatore specifico. Sono previste regole sull'erogazione economica del premio in base a vari livelli, con specifici criteri di erogazione, oltre a disciplinare le ipotesi di erogazione del premio in caso di cessazione del rapporto di lavoro (con regole diverse in base alla tipologia contrattuale). Le parti hanno convenuto sulla possibilità di convertire una quota del premio di risultato in servizi di welfare, con varie percentuali di utilizzo. Al fine di valorizzare il modello partecipativo, è stata costituita un'istituzione paritetica aziendale (IPA), composta da 9 membri (di parte sindacale e datoriale), che monitori l'andamento dei parametri del premio.

2022

Nel contesto di Enel, il benessere, la motivazione e la responsabilità delle lavoratrici e dei lavoratori sono strettamente legati a una proporzionale ricompensa economica, che deve essere implementata in conformità con lo Statuto della Persona. Questo implica anche l'adozione di nuovi criteri di valutazione per i premi di risultato. Durante la fase di negoziazione aziendale, tali premi devono non solo tener conto del raggiungimento di obiettivi finanziari specifici, ma anche delle modalità con cui questi obiettivi sono stati conseguiti, considerando anche il rispetto delle normative ambientali e la promozione della sicurezza sul luogo di lavoro.

In questo modo le parti intendono implementare un modello integrato di benessere che consideri la persona negli aspetti di vita lavorativi e personali costruito attraverso il coinvolgimento delle lavoratrici e dei lavoratori medesimi e delle parti sociali, con l'individuazione condivisa di azioni, strumenti e obiettivi raggiungibili e misurabili.

In **Liquigas** la contrattazione sul premio di risultato ha seguito precisi obiettivi di rafforzamento della cultura del merito, di introduzione di un'organizzazione del lavoro più flessibile e di aumento della partecipazione delle lavoratrici e dei lavoratori alla determinazione degli obiettivi di impresa. In questo senso, si riporta il meccanismo della convertibilità premio/welfare nell'ambito della procedimentalizzazione negoziale che consente la partecipazione organizzativa. Si definiscono preliminarmente premio e welfare aziendale, si predispongono le modalità di conversione, e si specificano i compiti di attuazione e monitoraggio, anche riferito alla conciliazione vita/lavoro. Tutti questi aspetti, compreso il coinvolgimento paritetico, sono definiti con procedure collettive, tra cui informazione e consultazione, che consentono anche una valutazione sulle relazioni industriali di ogni specifica realtà aziendale. In caso di conversione del premio, infatti, è riconosciuto un importo aggiuntivo pari al 20% dell'importo del premio convertito e utilizzato effettivamente. Questo importo aggiuntivo viene ridotto al 10% se il premio viene destinato alla previdenza complementare e/o all'assistenza sanitaria. Inoltre, è interessante notare che oltre ai parametri aziendali per il raggiungimento del premio, è stata introdotta una componente legata al contributo individuale nel raggiungimento degli obiettivi complessivi. Questa componente è correlata al processo di valutazione individuale e, nel corso del triennio, influirà progressivamente sul 50% dell'intero premio. In questo modo il premio e il welfare aziendale incidono, più che sulla retribuzione, sui modelli organizzativi e sulla classificazione del personale. Pertanto, è stata definita, da una parte, il sistema della premialità retributiva e del welfare, e, dall'altra, un'istituzione paritetica, di livello aziendale (IPA), mediante la quale si predispongono un assetto innovativo di coinvolgimento paritetico delle lavoratrici e dei lavoratori per realizzare e monitorare il collegamento tra partecipazione organizzativa, premio e welfare, anche riferito alla migliore conciliazione vita/lavoro.

RIFLESSIONI SULLA FUNZIONE ECONOMICA DEL WELFARE AZIENDALE DEFINITO MEDIANTE CONTRATTAZIONE DECENTRATA

A CURA DI MICHELE FAIOLI

1. Il presente studio muove da alcune domande di senso. Alcune pongono problemi di prospettiva sulla politica del diritto che si occupa da alcuni anni di welfare aziendale e organizzazione del lavoro. Altre si riferiscono alla prospettiva di lungo termine che cerca di combinare, secondo una certa logica di sussidiarietà, l'attuazione dell'art. 38, co. 5, Cost. (nel senso di previdenza/assistenza privata libera) con l'art. 36 Cost. (nel senso di retribuzione che può soddisfare in modo più incisivo la garanzia della protezione della dignità personale di chi lavora). Tra queste ultime domande si segnalano le seguenti: come è stato declinato il welfare aziendale successivamente alla riforma del 2016? Quali esperienze di welfare aziendale, riferibile alla contrattazione decentrata, possono essere considerate una buona prassi a livello nazionale?

Per rispondere a tali domande si deve partire da una constatazione della realtà in cui il welfare aziendale si è evoluto. Nell'ordinamento italiano, dal 2016, è in atto un processo di welfarizzazione della retribuzione incentivante. Il risultato di questo processo consiste in un premio salariale (nel senso di retribuzione incentivante) che, secondo una certa tempistica, tenendo presente la volontà del lavoratore nell'ambito del processo individuato dalla contrattazione decentrata, si trasforma in accesso agli schemi di welfare aziendale, i cui contenuti sono altresì definiti da quella contrattazione decentrata. La legge di stabilità 2016 ha, infatti, rafforzato la relazione giuridica del premio di risultato con il welfare aziendale, facendo leva sulle funzioni organizzative che la contrattazione collettiva decentrata (aziendale/territoriale) può realizzare e sulle funzioni promozionali della detassazione (art. 1, co. 182-190, l. 28 dicembre 2015, n. 208).³⁸

[38] La norma è stata recentemente modificata. In particolare, l'art. 1, co.18, della l. 30 dicembre 2023, n. 213, ha stabilito che per i premi e le somme erogati nell'anno 2024, l'aliquota dell'imposta sostitutiva sui premi di produttività, di cui al presente comma, è ridotta al 5%. Sull'impostazione teorica della nozione di retribuzione incentivante, premio di risultato e welfare aziendale si v. T. TREU, *Introduzione al welfare aziendale*, in *Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona"*, 2016, 297, p. 1 ss. e A. OCCHINO, *Premio di risultato e fonte costitutiva del diritto*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 2009, 1, p. 49 ss.. Per una ricostruzione del dibattito accademico dal 2016 in poi, si v. anche C. MURENA, *Welfare" aziendale e famiglia dentro e fuori le leggi di bilancio: limiti e prospettive*, in *Diritti, lavori, mercati*, 2021, 2, p. 345 ss.; F. OLIVELLI, *L'inquadramento sistematico del welfare aziendale*, in *Rivista del diritto della sicurezza sociale*, 2020, 1, p. 103 e ss.; M. TIRABOSCHI, *Il welfare aziendale ed occupazionale in italia: una prospettiva di relazioni industriali*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2020, 1, p. 86 ss.; A. DONINI, *Corrispettività e libertà individuale nei piani aziendali di "welfare"*, in *Rivista del diritto della sicurezza sociale*, 2020, 3, 517 ss.; M. SQUEGLIA, *Il welfare aziendale è la risposta al bisogno previdenziale e al "welfare integrato"?*, in *Lavoro e diritto*, 2019, 4, p. 689 ss.; I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI, *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, 2019, Il Mulino, Bologna; A. TURSI, *Retribuzione, previdenza, "welfare": nuove variazioni sul tema*, in *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, 2019, 161, p. 95 ss.; A. MATTEI, *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, in *Diritti, lavori, mercati*, 2018, 1, p. 59 ss.; B. CARUSO, *"The bright side of the moon": politiche del lavoro personalizzate e promozione del "welfare" occupazionale*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 2016, 2, p. 177 ss.

Ciò non è una novità per l'ordinamento giuridico. Vengono disposti sgravi per i premi, con meccanismi volti a accelerare o supportare il perfezionamento di contratti collettivi aziendali/territoriali. Il contratto collettivo, in questo quadro, può regolare la scelta individuale di cd. conversione del premio in alcuni schemi di welfare aziendale. Si noti che con la legge di stabilità 2016 si premia in modo significativo il fatto che tale volontà di conversione venga disposta o programmata in un quadro di coinvolgimento paritetico dei lavoratori (si v. l'art. 1, co. 189, l. 28 dicembre 2015, n. 208).

Ci sono almeno tre possibili ambiti di indagine giuslavoristica. Il primo ambito di indagine attiene alla dinamica interna del premio secondo la legge di stabilità 2016, e cioè ai criteri di determinazione del premio.³⁹ Il secondo ambito di indagine riguarda il concetto di coinvolgimento paritetico dei lavoratori (nozione e pratica effettiva).⁴⁰ Il terzo ambito di indagine riguarda la relazione giuridica tra premio e welfare aziendale cd. voucherizzato, che significa, usando le parole dell'art. 1, co. 190, della l. 28 dicembre 2015, n. 208, che "l'erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi da parte del datore di lavoro può avvenire mediante documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale."

Per agevolare il discorso muoviamo dal terzo ambito, cercando di osservare, mediante la recente contrattazione collettiva decentrata, quali schemi di welfare aziendale, derivanti dalla conversione dei premi, siano stati particolarmente efficaci per agevolare la conciliazione vita/lavoro. La norma chiave di questo processo è l'art. 1, co. 182, della l. 28 dicembre 2015, n. 208, la quale stabilisce che, fatta salva la rinuncia del lavoratore, sono soggetti a una imposta sostitutiva dell'imposta sul reddito delle persone fisiche e delle addizionali regionali e comunali pari al 10 per cento, entro il limite di importo complessivo di 3.000 euro lordi,⁴¹ i premi di risultato di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata a "incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione", misurabili e verificabili sulla base di criteri oggettivi. I premi devono essere erogati in esecuzione dei contratti collettivi decentrati (aziendali o territoriali) di cui all'art. 51 del d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81. Di qui il D.M. 25 marzo 2016 ha stabilito che debbono esserci criteri di misurazione e verifica degli incrementi di produttività. Tali incrementi debbono consistere nell'aumento della produzione o in risparmi dei fattori produttivi o, ancora, nel miglioramento della qualità dei prodotti e dei processi, in un periodo definito dal contratto decentrato. Il medesimo decreto richiede che il raggiungimento degli obiettivi sia "verificabile in modo obiettivo attraverso il riscontro di indicatori numerici o di altro genere appositamente individuati". Con l'art. 1, co. 189, l. 28 dicembre 2015, n. 208, si stabilisce una riduzione di 20 punti percentuali dell'aliquota contributiva a carico del datore di lavoro per il regime IVS su una quota dei premi non superiore a 800 euro.

[39] Sul punto si v. l'ampia ricostruzione del tema in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI, 2019, cit.

[40] Si v. sulla partecipazione M. CORTI, L'Accordo luxottica: le vie italiane alla partecipazione sono infinite?, in *federalismi.it*, 2020, 17, p. 1 ss.

[41] Si v. le modifiche normative relative al 2024 nella nota 39 che precede.

Con il menzionato decreto si chiariscono alcuni elementi del coinvolgimento paritetico.⁴²

Il regime del 2016 si posiziona in una più ampia riflessione, anche interdisciplinare.⁴³ È incentivo retributivo, o premio, ogni elemento della retribuzione direttamente finalizzato a un miglioramento quantitativo e qualitativo della prestazione di lavoro.⁴⁴ Seguendo questa impostazione teorica, è premio l'alterazione dello scambio tra prestazioni certe del contratto di lavoro che deriva dall'introduzione di alcuni elementi di rischio in capo al lavoratore, i quali siano programmabili ex ante e verificabili ex post. L'alterazione dipende, dunque, da variabili o parametri misurabili, endogeni o esogeni: qualora i parametri siano riconducibili alla quantità e qualità del lavoro, pur collegati a fattori esterni, l'alterazione, da cui deriva il rischio per il lavoratore, è più mitigata; qualora, invece, tali parametri siano riferibili esclusivamente all'andamento economico-finanziario aziendale, l'alterazione non è mitigabile. Qui, in tale definizione ampia di premio, si trovano anche i sistemi retributivi basati su algoritmi, indicatori, semplici e complessi di performance, individuale e/o collettiva, variabili di organizzazione, parametri di produzione/budget per aree macro-geografiche.

Il che ci permette di segnalare tre prospettive che possono essere utili per comprendere la relazione tra premialità salariale e welfare aziendale.

Per il diritto del lavoro il premio è nell'oggetto/causa del contratto di lavoro⁴⁵ in quanto, da una parte, esso rappresenta il costo del lavoro programmabile, in una variazione da un massimo a un minimo, dal datore di lavoro in accordo con il lavoratore, e, dall'altra, esso è una delle materie negoziabili nelle relazioni industriali, a livello nazionale e, per delega, a livello aziendale⁴⁶ (prima prospettiva).

[42] A tal proposito, non è considerato coinvolgimento paritetico la costituzione di gruppi di lavoro di semplice consultazione, addestramento o formazione.

[43] Per la prospettiva economica si v. V. PAGAN, C. PEITI, *Il "welfare" aziendale come comunità d'impresa - corporate welfare as a business community*, in *Economia pubblica*, 2020, 3, p. 103 ss.. Per i significativi profili fiscali si v. F. ODOARDI, *Nuovi limiti in materia di welfare aziendale secondo l'opinabile tesi dell'agenzia delle entrate*, in *Rivista telematica di diritto tributario*, 2021, 2, p. 887 ss. e F. DELLI FALCONI, *La nuova disciplina del "welfare" aziendale introdotta dalla legge di stabilità 2016*, in *Corriere tributario*, 2016, 19, p. 1466 ss..

Per una prima analisi su alcune ricadute del welfare aziendale sul sistema delle relazioni di lavoro, si v. L. IMBERTI, S. MOIA, *Ccnl metalmeccanici 2016 e contrattazione aziendale: un tentativo di tipizzazione*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2020, 167, p. 471 ss.; M. CORTI, 2020, cit.; A. MATTEI, 2018, cit.. Per i temi collegati al diritto del lavoro e alla famiglia si v. M. MAGNANI, *La famiglia nel diritto del lavoro*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 2012, 4-5, p. 844 ss..

[44] G. GIUGNI, *Organizzazione dell'impresa e evoluzione dei rapporti giuridici. La retribuzione a cottimo*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 1968, 1, p. 9 ss.; L. ZOPPOLI, *L'art. 36 della Costituzione e l'obbligazione retributiva*, in B. CARUSO, C. ZOLI, L. Zoppoli, (a cura di), *La retribuzione - struttura e regime giuridico*, Napoli, Edizione Scientifica, 1994.

[45] Qui, nel definire il tema retributivo nell'oggetto e nella causa del contratto individuale di lavoro, si segue la tesi di D'ANTONA, *Le nozioni giuridiche della retribuzione*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 1984, 1, p. 269 ss. Inoltre, per una riflessione più ampia, anche di matrice civilistica e comparativa, sulla ridefinizione teorica della causa e dell'oggetto del contratto, si v. le pagine di P. GALLO, *Contratto e buona fede*, Torino, UTET, 2009.

[46] Ho rielaborato la tesi di M. D'ANTONA, cit., 1984, 1, p. 269 ss. anche in alcuni miei scritti precedenti M. FAIOLI, *Attualità e dibattito in tema di costo del lavoro, retribuzione e politiche dei redditi*, in *Rivista del diritto della sicurezza sociale*, 2011, 3, p. 663 ss.

Per essere più diretti, il premio di cui alla legge di stabilità 2016 non è inciso dal principio di sufficienza ex art. 36 Cost. Né potrebbe esserlo, dato che ragioniamo di retribuzione che è sopra il minimo contrattualmente fissato al livello nazionale. Ammesso che si possa scindere il binomio proporzionalità-sufficienza per il premio, l'attenzione potrebbe essere rivolta al principio di proporzionalità. Sappiamo, infatti, che il risultato è esogeno e dipende da elementi che, seppur verificabili oggettivamente (incrementi vendite, prodotti, utili, risparmi), restano esterni e aleatori. La giurisprudenza ha riportato il tema della proporzionalità nell'alveo della parità di trattamento e della procedura negoziale collettiva adottata.⁴⁷ Del resto, non ci possono essere altri spazi. Ecco perché mettere in discussione i criteri oggettivi della cd. incrementalità (v. di seguito) significherebbe incidere su equilibri aziendali più complessi rispetto a cui il giudice del lavoro dovrebbe porsi con una visione astratta sulle scelte organizzative non facilmente argomentabile. La posta in gioco, tra art. 36 e art. 39 Cost., si chiude sulle scelte razionali che la contrattazione collettiva decentrata, intesa come fonte prevalente di regolazione degli elementi retributivi incentivanti, dispone e da cui derivano i limiti ai poteri datoriali. Ciò è rilevante per il nostro discorso: fissati mediante contrattazione i criteri di accesso e le situazioni soggettive giuridicamente rilevanti, difficilmente ex post si potrebbero svolgere, anche in sede giudiziale, valutazioni generali sulla proporzionalità e il rispetto della parità di trattamento dei singoli premi.

Per il diritto della previdenza sociale, il premio è stato, per lungo tempo, esclusivamente riferito al quadro della base imponibile contributiva, in ragione del vantaggio eventualmente fissato dal legislatore per il ricorso a tale sistema. Più recentemente, il premio è stato altresì riferito alla possibilità di conversione da premio in danaro in schemi di welfare aziendale. Il welfare aziendale coincide con quelle prestazioni integrative privatistiche, assistenziali o previdenziali, che favoriscono il benessere individuale e/o del nucleo familiare del lavoratore che si aggiungono o sostituiscono forme di previdenza privata collettiva (fondi pensione, fondi sanitari integrativi, cassa/enti bilaterali, etc.).⁴⁸ Il welfare aziendale è, in questa linea, attuazione della combinazione dell'art. 38, co. 5, Cost. con l'art. 36 Cost. (seconda prospettiva).

Per le scienze dell'organizzazione, il premio, da una parte, motiva i lavoratori a una maggiore produttività e adegua la flessibilità alla variabilità del mercato,⁴⁹ e, dall'altra, promuove una maggiore laboriosità in unità produttive che hanno al centro la persona umana, con i propri bisogni di vita da conciliare con quelli del lavoro⁵⁰ (terza prospettiva).

[47] Si v. Cass. 18 marzo 2015, n. 5435 in www.dejure.it

[48] M. FAIOLI, *Gli enti bilaterali tra obbligo e libertà nel sistema normativo italiano*, in *Working papers fondazione "G. Brodolini"*, Roma, Fondazione G. Brodolini, 2017, e M. FAIOLI, F. VIOLA, *Studi sulla sanità integrativa e sulla bilateralità*, Roma, MEFOP, 2018.

[49] Si v. il Rapporto del Ministero del lavoro 2021 in <https://www.lavoro.gov.it/notizie/Pagine/Detassazione-premi-di-produttivita-pubblicato-il-Report-al-15-novembre-2021.aspx>

[50] Si v., ad esempio, la piattaforma di servizi gestita da Assolombarda in <https://www.assolombardaservizi.it/servizi-e-consulenza/welfare-aziendale/> che è quella più strutturata in questo campo. Si v. L. PERO, *L'inquadramento professionale dei metalmeccanici e i cambiamenti organizzativi di lungo periodo*, in *Economia & lavoro*, 2021, 3, p. 41 ss..

Le tre prospettive appena rappresentate (regole sul lavoro, regole sulla previdenza, sistemi di organizzazione aziendale) possono essere sintetizzate in modo più efficace, facendo perno su una tendenza del sistema delle relazioni industriali che collega i premi salariali al welfare aziendale.⁵¹

Tale collegamento può essere altresì funzionale anche alla conciliazione vita/lavoro e all'individuazione della cornice teorica in cui inserire gli schemi di welfare aziendale che realizzano tale fine sociale. Correttamente si è ritenuto che la diffusione dei premi, anche nella versione convertita del welfare aziendale, si sia maggiormente affermata nei periodi di decentramento contrattuale e di espansione economica.⁵² Per studi del Cornell Institute for Compensation Studies, i premi si diffondono se c'è una più ampia considerazione del valore del lavoro svolto dalla persona in azienda.⁵³ E ciò significa mutare l'approccio di analisi del tema. C'è maggiore laboriosità, e dunque premialità, perché si intende valorizzare positivamente il lavoro della persona, e non (più) solo la produttività. L'assunto di base è semplice ed è stato elaborato osservando con attenzione prassi di vario genere.⁵⁴ In questo senso, tale logica si può intravedere anche nel regime del 2016. Questa rilevazione sul valore del lavoro della persona significa promozione della professionalità in relazione alle condizioni di vita che mutano nel tempo per tutti. Si tratta di una considerazione del lavoro che si traduce in valorizzazione/promozione del lavoro mediante premio e welfare aziendale, tenendo in considerazione le competenze e i talenti, la vita, le scelte genitoriali, le situazioni di cura verso familiari bisognosi, etc.. Tale strategia muove necessariamente da job analysis e job evaluation e, nell'ambito della contrattazione collettiva aziendale, dalla definizione del quadro delle professionalità, del bilanciamento vita/lavoro, dei percorsi di carriera, delle flessibilità di luogo e di tempo di lavoro, etc. Cioè, il welfare aziendale tutela ulteriormente la persona del lavoratore, promuovendo laboriosità e produttività, nella misura in cui il lavoro viene valorizzato nel contesto aziendale, mediante analisi dei percorsi professionali e adattamento delle tutele alle situazioni di vita in cui la lavoratrice/il lavoratore venga a trovarsi. A livello europeo, tale impostazione, nel 2020, è altresì rifluita nel protocollo sul lavoro digitale sottoscritto da ETUC con le maggiori organizzazioni imprenditoriali.⁵⁵

[51] Si v. in particolare l'esperienza della contrattazione collettiva nazionale dei meccanici, del terziario e degli artigiani in www.cnel.it

[52] M. LEONARDI, *Le nuove norme sui premi di produttività e il welfare aziendale*, in C. DELL'ARINGA, C. LUCIFORA, T. TREU, *Salari, produttività, disuguaglianze*, Il Mulino, Bologna, 2017.

[53] Si v. le ricerche di J. DEVARO, *Strategic Compensation and Talent Management: Lessons for Managers*, Cambridge, Cambridge University Press, 2020.

[54] K. F. HALLOCK, *Pay. Why people earn what they earn and what you can do now to make more*, Cambridge, Cambridge University Press, 2012.

[55] Si v. il protocollo europeo in <https://www.etuc.org/system/files/document/file2020-06/Final%2022%2006%2020%20Agreement%20on%20Digitalisation%202020.pdf> – Per un primo commento si v. M. FAIOLI, "Data analytics", robot intelligenti e regolazione del lavoro, in federalismi.it, 2022, 9, p. 149 ss.. Si v. anche M. CORTI, *Innovazione tecnologica e partecipazione dei lavoratori: un confronto fra Italia e Germania*, in federalismi.it, 2022, 17, p. 1 ss., A. LO FARO, *Algorithmic Decision Making e gestione dei rapporti di lavoro: cosa abbiamo imparato dalle piattaforme*, federalismi.it, 2022, 25, p. 189 ss. e M. ESPOSITO, *Ciclo produttivo digitalmente integrato e responsabilità datoriali: appunti sull'effettività delle tutele*, federalismi.it, 2022, 25, p. 95 ss..

2. Osserviamo, a questo punto, alcuni casi di studio che qui consideriamo innovativi e, dunque, paradigmatici in ragione del quadro teorico appena descritto.⁵⁶ La contrattazione decentrata, anche nel periodo 2021-2022-2023, ha disposto regole sulla premialità, sul welfare aziendale e sulla conseguente gestione di facilitazione della conciliazione vita/lavoro mediante flessibilità oraria e servizi alla persona.⁵⁷

Il primo caso di studio attiene al contratto collettivo aziendale 2021-2022 di Leonardo S.p.A., con vincolo al CCNL Metalmeccanica, nel quale le parti convengono di istituire un nuovo premio di risultato. In particolare, mediante tale regime si intende promuovere ciò che viene definito, da una parte, approccio costruttivo e dinamico dei lavoratori al miglioramento dei risultati aziendali, valorizzando la correlazione tra risultati ottenuti e compensi corrisposti, e, dall'altra, una cultura focalizzata su una migliore conoscenza di prodotti, processi e organizzazione funzionali anche allo sviluppo ed alla formazione dei lavoratori. Per questa ragione, sono stati re-impostati gli elementi generali della struttura del premio di risultato con l'intento di individuare, in via sperimentale per gli anni 2021-2022, un nuovo modello di calcolo del premio stesso. Gli indicatori sono riferibili a aspetti finanziari, di costo, di qualità e di miglioramento continuo. Il valore del premio di risultato potrà essere trasformato volontariamente in welfare aziendale per valori pari al 25-50-75 o 100% del totale sino ad un massimo di 3.200 euro annui, anche per servizi che attengono alla conciliazione vita/lavoro. In caso di conversione in welfare aziendale, il datore di lavoro maggiorerà del 10% l'importo destinato. Il contratto aziendale definisce i principi di funzionamento del premio di risultato, i meccanismi di consuntivazione degli obiettivi, gli ambiti soggettivi di applicazione, gli indicatori, i valori e le modalità di corresponsione. Nel medesimo contesto contrattuale si disciplinano altresì le forme di flessibilità oraria e di luogo di lavoro (permessi, turni, lavoro agile, lavoro a tempo parziale) nonché schemi innovativi di formazione professionale, con relativa registrazione sul libretto formativo digitale di cui al CCNL Metalmeccanica (il sistema MetaApprendo) e di correlata classificazione del personale. Si noti che le parti hanno convenuto che il welfare aziendale è connesso alle nuove modalità di organizzazione del lavoro, già sperimentate nella fase emergenziale della pandemia.

[56] Si v. i contratti aziendali nell'archivio CNEL - www.cnel.it tra cui compaiono (i) modelli classici di tutela della conciliazione vita/lavoro mediante welfare aziendale e premio e (ii) modelli innovativi. Tra i modelli classici si v. ad esempio il contratto collettivo aziendale 2021/2024 del Gruppo Electrolux. In particolare, le parti, dando un forte rilievo alle iniziative a sostegno della genitorialità e di contrasto al fenomeno della discriminazione salariale di genere, hanno deciso di riconoscere ai genitori la maturazione di una quota del premio di risultato pari agli anticipi dello stesso anche durante il periodo di congedo parentale di cui all'art. 32 d.lgs. 151/2001. I lavoratori interessati potranno richiedere altresì la conversione degli importi in permessi aggiuntivi da accantonare in banca ore. La retribuzione oraria di riferimento che è considerata utile ai fini della conversione della quota di premio è data da una serie di elementi fissati dal contratto aziendale (minimo tabellare, scatti, superminimo non assorbibile e assorbibile, EDP, quote di tredicesima e incluso il TFR). Tra i modelli innovativi, di cui qui trattiamo in modo specifico, si v il contratto collettivo aziendale 2017 del Gruppo SCM, nel quale il percorso di innovazione 4.0 viene collegato alla formazione, al welfare e alla premialità.

[57] Si v. L. CALAFÀ, Contrattare incentivi per la conciliazione tra vita professionale e vita privata, in *Il lavoro nella giurisprudenza*, 2018, 1, p. 33 ss. e L. DEL VECCHIO, Welfare aziendale e famiglia dentro e fuori le Leggi di Bilancio: limiti e prospettive, in *Diritti, lavori, mercati*, 2021, 2, p. 1 ss..

Con il contratto aziendale 2021-2022 si è voluto rafforzare la responsabilizzazione dei lavoratori, nell'ambito delle flessibilità dell'orario di lavoro, collegandola a obiettivi della performance e alla "costante rilevazione dei bisogni delle persone". Di qui discendono una serie di misure di welfare aziendale specifiche (trattamenti economici a sostegno delle attività di studio, asili nido, servizi di car sharing, car pooling, etc.).

Il secondo caso di studio riguarda il contratto collettivo aziendale 2021-2023 di Michelin Italiana S.p.A., con vincolo al CCNL Gomma Plastica Industria. Mediante il contratto aziendale le parti hanno stabilito che il premio di risultato possa essere convertito in beni, servizi, prestazioni di welfare aziendale (Portafoglio Welfare), tra cui compaiono anche misure di facilitazione della conciliazione vita/lavoro. Il lavoratore che liberamente decida di destinare il premio di risultato al Portafoglio Welfare beneficerà di un importo aggiuntivo pari al 30% del valore del premio di risultato maturato. È stata costruita una piattaforma digitale mediante cui il lavoratore, entro il mese di novembre dell'anno in cui si è scelto di convertire il premio, può optare per la misura di welfare aziendale. Verificatosi tale termine, si può ottenere la liquidazione del premio nel primo mese utile. Anche in questo caso, nel medesimo contesto contrattuale, ci sono norme sulla flessibilità oraria e di luogo di lavoro, sulla formazione professionale, sulla mobilità endo-aziendale dei lavoratori, nella prospettiva che il welfare aziendale, inteso come regime derivante dal premio di risultato, si negozia con materie che attengono all'adattabilità della professionalità rispetto all'organizzazione produttiva.

Cosa possiamo dedurre da questi casi di studio?⁵⁸ Innanzitutto, si può confermare che c'è una conferma di fatto di quella che chiamiamo "relatività" nella definizione di ciò che si intende per retribuzione. Il legislatore, di volta in volta, secondo la disciplina applicabile, e la contrattazione collettiva stabiliscono il perimetro della nozione di retribuzione. Sono le norme di legge, e con esse l'attuazione di una certa desiderabilità sociale, che riconoscono forme di agevolazione fiscale a un tipo di attribuzione economica e determinano la natura retributiva del premio, assegnando alla contrattazione collettiva la funzione di procedimento entro cui determinare il modo e il tempo della valutazione del risultato e dell'erogazione del premio. In linea più teorica, nella nozione di retribuzione coesiste una pluralità di elementi che sono caratterizzati dal fatto di essere corrisposti al lavoratore a causa del contratto di lavoro.⁵⁹ Ciò significa che tutte le forme incentivanti e partecipative sono retribuzione in quanto riferibili al contratto di lavoro nonché comprese nel valore complessivo del lavoro e nell'utilità che esso realizza per il datore di lavoro.⁶⁰

Tra tali elementi retributivi, a noi qui interessa il premio di risultato. La legge di stabilità 2016, ai fini della detassazione, non ripete la nozione di premio di produttività o di retribuzione di produttività che era stata definita dal D.P.C.M. del 22 gennaio 2013, che a sua volta prendeva spunto

[58] In questa medesima linea si v. in www.cnel.it anche i contratti aziendali del 2021-2022 relativi a Luxottica, Benetton, ENEL, ITA, ENI, Electrolux.

[59] M. D'ANTONA, 1984, cit.

[60] L. ZOPPOLI, *Nozione giuridica di retribuzione, incentivazione e salario variabile*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 1991, q, p. 29 ss.

dall'Accordo interconfederale del novembre 2012 sulla produttività.⁶¹ La norma del 2016, invece, fa riferimento a una nozione più specifica. In particolare, con una delimitazione qualificativa, la legge di stabilità 2016 definisce gli effetti di agevolazione fiscale ai premi di risultato, escludendo indirettamente voci retributive che erano state nel passato considerate utili dalla legislazione (tra queste, maggiorazioni di retribuzione o gli straordinari, corrisposti a seguito di un processo di riorganizzazione del lavoro).

Il punto centrale per focalizzare l'ambito di applicazione del regime del 2016 è, dunque, la sussistenza di una certa incrementalità che si sostanzia in un premio di risultato. Il D.M. 25 marzo 2016, la Circolare dell'Agenzia delle Entrate del 15 giugno 2015, n. 28/E, la Circolare dell'Agenzia delle Entrate del 29 marzo 2018, n. 5/E, la recente Risposta a Interpello del 17 maggio 2022, n. 265 precisano che sono premi "le somme di ammontare variabile" la cui corresponsione sia connessa a forme incrementali di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione. I criteri o forme incrementali, ai quali sono riferibili i premi, sono definiti dalla contrattazione collettiva aziendale o territoriale, possono consistere nell'aumento della produzione o in risparmi dei fattori produttivi o nel miglioramento della qualità dei prodotti e dei processi, anche mediante riorganizzazione dell'orario di lavoro non straordinario o il ricorso al lavoro agile, inteso come modalità flessibile del lavoro subordinato, in un periodo congruo definito dal contratto decentrato.

Il raggiungimento dei risultati deve essere verificabile in modo oggettivo con indicatori numerici. Nella medesima logica di incrementalità rientra la partecipazione agli utili che è una specifica modalità di erogazione della retribuzione, e non, quindi, una quota di partecipazione al capitale.

È noto, tuttavia, che il concetto di risultato possa essere riempito di significati diversi in relazione al contesto aziendale-organizzativo in cui viene inserito. Il linguaggio giuridico, infatti, può non coincidere con quello organizzativo. Questo è uno dei casi di non coincidenza: la norma del 2016, a differenza dei regimi precedenti 2012-2013, precisa che il premio è connesso a una prestazione di lavoro che diventa funzionale alla migliore organizzazione del lavoro, e ciò accade se sussiste un risultato che è considerato utile per il datore di lavoro. Di qui il risultato diventa suscettibile di valutazione matematica. Nella legge di stabilità 2016, si punta a consolidare la combinazione tra indicatori attinenti direttamente alla prestazione del lavoratore e indicatori aziendali, entrambi i tipi correlativamente valutabili ex post. Si passa, in altre parole, con il regime 2016, dalla valutazione della qualità del lavoro e dei risultati intermedi della prestazione, tra cui la produttività, ai risultati finali aziendali (incrementi di vendite, margine operativo, profitti, risparmi per l'introduzione di flessibilità interne). La contrattazione collettiva decentrata per il premio di risultato, così inteso, mira a uno scambio contrattuale più complesso.

[61] V. FERRANTE, *Misure per la competitività e per la riduzione del costo del lavoro*, in M. MAGNANI, A. PANDOLFO, P. VARESI (a cura di), *Previdenza, mercato del lavoro, competitività*. Commentario alla legge 24 dicembre 2007, n. 247 e al d.l. 25 giugno 2008, n. 113, Milano, Giuffrè, 2008; si v. anche le leggi 28 novembre 1996, n. 608 e 23 maggio 1997, n. 135.

I casi di studio segnalati confermano questa logica. Le parti negoziano flessibilità interne, tra cui si riscontrano spesso orario o, lavoro agile, mobilità professionale, conciliazione vita/lavoro (in generale, adattabilità delle tutele), con un generalizzato premio di risultato a cui è connessa una certa incrementalità. Secondo il legislatore del 2016, è quell'incrementalità che dovrebbe diventare welfare aziendale. Di qui si noti anche il collegamento strutturale tra welfare aziendale e lavoro agile di cui la l. 22 maggio 2017, n. 81, la quale, in qualche modo, diventa il punto di riferimento della possibilità di accedere a forme flessibili di tempo/lavoro per meglio conciliare vita/lavoro nel welfare aziendale.⁶²

3. L'art. 46 Cost. trova uno spazio specifico di operatività nella disciplina dei premi/welfare aziendale, anche riferito alla conciliazione vita/lavoro? In parte, forse, sì. E ciò avviene se tale principio viene riportato all'ambito della procedimentalizzazione negoziale volta a garantire la cd. partecipazione organizzativa che permette di definire ex ante premio e welfare aziendale nonché di verificare in fieri e ex post cosa sta accadendo nell'attuazione del welfare aziendale, anche riferito alla conciliazione vita/lavoro.⁶³ In questo modo, equità, trasparenza, coinvolgimento paritetico sono definiti mediante procedure collettive, anche precedute da informazione e consultazione, e, in fase di esecuzione, dipendono dal modello di vigilanza sull'adempimento elaborato dalle parti del contratto decentrato. Il procedimento negoziale fissa, dunque, la modalità di amministrazione del premio e indirettamente il quadro in cui le relazioni sindacali a livello aziendale sono determinate. È una verifica contestuale di due elementi che si alimentano a vicenda.

Non essendoci a oggi, nel sistema sindacale italiano, una legge sulla rappresentanza dei lavoratori che istituzionalizzi funzioni, poteri e veti a livello aziendale, si osserva una certa genericità o elasticità dei criteri giuridici posti nella contrattazione decentrata, che sarà certamente coerente con il contesto organizzativo, ma non comparabile a esperienze di altri ordinamenti già dotati di norme sulla partecipazione a livello aziendale dei lavoratori, anche in forma di rappresentanza eletta.⁶⁴ Dato che il Protocollo 2014 sulla rappresentanza è in fase di parziale applicazione,⁶⁵

[62] Si v. il collegamento tra welfare aziendale e lavoro agile nel Protocollo 7 dicembre 2021, sottoscritto presso il Ministero del lavoro dalle parti sociali. Si v. anche lo studio di A. MATTEI, *Innovazione e rapporti di lavoro in azienda*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2020, 4, p. 1001 ss. che segnala questo punto con riferimento all'art. 18, co. 4, l. 22 maggio 2017, n. 81. Per un inquadramento più generale sul lavoro agile si v. C. SPINELLI, *Tecnologie digitali e lavoro agile*, Bari, Cacucci, 2018. Per la contrattazione aziendale in materia si v. in particolare il caso *2iReteGas* in www.cnel.it

[63] Sul concetto di partecipazione organizzativa, anche riferito all'art. 46 Cost., la bibliografia è vasta. Si rinvia a M. CORTI, 2020, cit.

[64] M. CORTI, 2022, cit.; M. FAIOLI, T. HAIPETER, *Germania, relazioni industriali e condizioni di (quasi) successo. Spunti comparativi sulle strutture delle organizzazioni e della contrattazione collettiva. Il caso studio del settore energia*, in M. CARRIERI, P. NEROZZI, T. TREU, *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*. Bologna, Il Mulino, 2015; M. FAIOLI, *Oltre la continuità. La contrattazione collettiva decentrata*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 2012, 3, p. 481 ss.

[65] Per un quadro generale si v. P.A. VARESI, *Pluralismo e rappresentatività sindacale cinquant'anni dopo lo statuto dei lavoratori. Proposte per una legislazione mirata di sostegno al sistema di relazioni sindacali*, in *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, 2021, 171, p. 459 ss., M. MAGNANI, *Pluralismo e rappresentatività sindacale cinquant'anni dopo lo statuto dei lavoratori. Proposte per una legislazione mirata di sostegno al sistema di relazioni sindacali*, in *Lavori, diritti, Europa*, 2021, 4, p. 1 ss., F. LISO, *Brevi osservazioni sull'attuale contingenza, pensando all'amico Umberto, strenuo trentanovista*, in *Lavoro, Diritti, Europa*, 2021, 4, p. 1 ss.

la contrattazione decentrata, che è oggi connessa alla legge di stabilità 2016, muove da prassi sindacali esistenti che hanno un grado di continuata sperimentabilità.⁶⁶

Ma il punto di ricaduta più interessante della norma del 2016 risiede nell'intento di rafforzare il coinvolgimento paritetico dei lavoratori. Questa è una norma eccezionale e non riferibile a altre discipline esistenti nell'ordinamento italiano perché promuove modifiche sulle dinamiche organizzative interne, creando un collegamento tra premi e regolazione congiunta-paritetica delle modalità di lavoro. Il che, se provato adeguatamente, determinerà l'ulteriore sgravio. Essa non crea squilibri tra art. 46 e art. 41 della Costituzione. Anzi il regime del 2016 prova a disegnare la partecipazione, intesa come principio costituzionale, in termini di coinvolgimento paritetico a livello aziendale, il cui contenuto giuridico è esclusivamente rivolto alle forme di co-organizzazione e co-applicazione di modelli di produzione e vendita.⁶⁷ Qui si va oltre la consultazione e l'informazione, fermandosi prima della partecipazione strategica alle vicende aziendali. Si entra in una dinamica innovativa di co-determinazione dei modelli di team-working. In definitiva, a ben pensarci, quella norma del 2016 assume un senso pieno se letta con l'art. 2103 c.c., post-riforma 2015. Con una buona contrattazione decentrata che dispone premio e welfare aziendale si incide sull'art. 2103 c.c., quindi sulla classificazione del personale, più che sulla retribuzione, la quale diventa un riflesso del coinvolgimento paritetico declinato in termini organizzativi.⁶⁸ Si noti, infatti, che la Circolare dell'Agenzia delle Entrate del 29 marzo 2018, n. 5/E ha evidenziato che, ai fini di questa disciplina, il "coinvolgimento paritetico dei lavoratori si realizza mediante schemi organizzativi che permettono di coinvolgere in modo diretto e attivo i lavoratori (i) nei processi di innovazione e di miglioramento delle prestazioni aziendali, con incrementi di efficienza e produttività, e (ii) nel miglioramento della qualità della vita e del lavoro", aggiungendo che "il coinvolgimento paritetico dei lavoratori deve essere formalizzato a livello aziendale mediante un apposito Piano di Innovazione", e che quel piano può essere elaborato unilateralmente dal datore di lavoro ("elaborato dal datore di lavoro, secondo le indicazioni del contratto collettivo di cui all'art. 51 del d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81") o nell'ambito di "comitati paritetici aziendali costituiti secondo le modalità stabilite dai contratti collettivi". Per questa ragione, si insiste perché il piano di partecipazione organizzativa aziendale definisca gli schemi organizzativi di innovazione partecipata (cd. "SOP") o programmi di gestione partecipata (cd. "PGP"), che si rinvergono nelle prassi aziendali censite dalla Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (Eurofound).

Il caso di studio più interessante riguarda il recente contratto aziendale di novembre 2022 sottoscritto da Liquigas con le RSU. Con esso si definisce, da una parte, il sistema della premialità retributiva e del welfare, e, dall'altra, un'istituzione paritetica, di livello aziendale ("IPA"), mediante la

[66] Si v. Tribunale di Bologna 22 luglio 2015, n. 691 in www.dejure.it e Tribunale di Parma, 21 giugno 2004 in www.dejure.it; si v. anche Cass. 25 giugno 2008, n. 17310 in www.dejure.it

[67] E. BERNSTEIN, J. BUNCH, N. CANNER, M. LEE, *Beyond the Holocracy Hype*, in https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holocracy-hype?utm_campaign=harvardbiz&utm_source=twitter&utm_medium=social, 2016. Si v. anche U. GARGIULO, *La promozione della meritocrazia*, in L. ZOPPOLI, *Ideologia e tecnica nella riforma del lavoro pubblico*, Napoli, Edizioni Scientifiche, 2009.

[68] L. PERO, 2021, cit. e M. FAIOLI, *Mansioni e macchina intelligente*, Torino, Giappichelli, 2018.

quale si predispone un assetto innovativo di coinvolgimento paritetico dei lavoratori per valutare e realizzare ciò che è funzionale al collegamento tra partecipazione organizzativa, premio e welfare, anche riferito alla migliore conciliazione vita/lavoro.

4. Possiamo osservare alcuni profili problematici, muovendo da analisi pratiche per poi giungere a quelle giuridiche. Nell'analisi delle prassi più diffuse di premio, ci sono almeno tre aspetti di cui tenere conto per delineare i profili problematici che la contrattazione collettiva che traduce a livello aziendale la disciplina del 2016 deve affrontare.

Il primo aspetto problematico riguarda il cambiamento del modo di lavorare. I premi generalmente sono basati sui "numerical performance management systems", i quali purtroppo non sono più allineati con i cicli brevi di business (mensili o settimanali, e non più annuali) in cui alcune figure professionali sono costrette a coordinare le attività. Il secondo elemento attiene alla necessità di una più efficiente collaborazione. Secondo alcuni studi,⁶⁹ i metodi convenzionali di misurazione delle performance inibiscono la collaborazione. In altre parole, quei meccanismi di premialità basati su performance creano ambienti di lavoro scoordinati e, dunque, rischiosi per il benessere psico-fisico del lavoratore/lavoratrice. Il terzo aspetto è relativo al talento dei giovani (the need to attract and keep talent). È stato dimostrato che gli schemi di misurazione numerica hanno un'incidenza negativa sulla comunicazione tra manager e giovani talenti. Cioè, a ben guardare, la formalità degli incontri periodici (annuali) nuoce al clima di impresa, che si traduce in quella naturale tensione di ciascuno a migliorare se stesso sulla base di suggerimenti e indicazioni informali, frequenti, efficaci. Sono questi problemi pratici rispetto a cui il regime del 2016 offre risposte nella misura in cui il procedimento negoziale sia capace di intercettare alcuni o tutti questi elementi e di tradurli in scelte operative aziendali.

Ma tutto questo non basterebbe per inquadrare i profili problematici. Ci sono aspetti più ampi che riguardano l'attualità e le connesse scelte di politica del diritto. Si deve ritornare sulla nozione che permette una più attenta individuazione degli incrementi di produttività ai fini delle successive verifiche di conformità con il diritto tributario.

Si noti che il legislatore del 2022 sta tentando un serio scardinamento di quanto qui di seguito si spiegherà: dalla logica contrattuale collettiva, di cui all'art. dell'art. 1, co. 182 ss., l. 28 dicembre 2015, n. 208, si passa al forte sostegno dell'unilateralità. In particolare, si osservi la disciplina introdotta dal d.l. 18 novembre 2022 n. 176 (cd. aiuti quater), per il 2022, con la quale si permette un ulteriore aumento della soglia di esenzione fiscale (3000 euro) per quella parte di welfare aziendale, definita anche fringe benefit (i.e. retribuzione consistente in beni aziendali, tra cui auto, telefono cellulare,

[69] D. ROCK, B. JONES, Why more and more companies are ditching performance ratings, in https://hbr.org/2015/09/why-more-and-more-companies-are-ditching-performance-ratings?utm_campaign=harvardbiz&utm_source=twitter&utm_medium=social, 2015. Il lavoro più ampio e ben strutturato sul tema è stato recentemente svolto da E.D. PULAKOS, R. MUELLER-HANSON, S. ARAD, The evolution of performance management: Searching for value, in Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2019, 6, P. 249 ss.. Si v. la relativa bibliografia e la metodologia di ricerca.

computer, o servizi, corsi di istruzione e tempo libero, riconosciuta dal datore di lavoro in modo del tutto discrezionale).⁷⁰ Il che, senza infingimenti, renderà ancor più complicato negoziare sul welfare aziendale. Quale datore di lavoro avrà più interesse a sedere al tavolo del negoziato se sussiste la possibilità di erogare sino a 3000 euro welfare aziendale unilateralmente? In sintesi, il quadro potrebbe essere rappresentato in questo modo: la regolamentazione del 2013 e l'Accordo del 2012 fissarono la nozione di produttività con inclusione onnicomprensiva di tutti gli elementi possibili (flessibilità ferie, orario, etc.); l'art. 1, co. 182, della legge di stabilità 2016 ha avuto il merito di proporre una visione incrementale (incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione) che richiede specificità, misurabilità e algoritmi ex ante fissati; la legislazione sui fringe benefits del 2022 scava una fossa alla contrattazione decentrata sulla premialità e sul welfare aziendale.

Forse è giunto il momento di mettere mano alla disciplina fiscale che regola queste materie. E qui si aprono scenari che non possono essere descritti ai fini di questo saggio. L'uso della leva fiscale collegata all'incrementalità pone alcuni quesiti, anche alla luce dei fatti pandemici e della crisi energetica di questi nostri ultimi tempi. Il rischio di tali incentivi fiscali consiste in un costo elevato per il bilancio pubblico che altresì intacca la logica interna del sistema fiscale, il quale può divenire, da una parte, regressivo perché si tassa di meno il salario aggiuntivo, con effetti distributivi che possono essere perversi⁷¹, e, dall'altra, iniquo alla luce delle crisi che colpisce molte imprese, derivanti da pandemia e aumento del costo dell'energia. Il quadro di analisi, appena effettuato, può, però, essere di ausilio a avviare un confronto aperto sui temi trattati perché esso è volto a rielaborare, così come ci è stato insegnato, il materiale legislativo e contrattuale in funzione di una sistemazione che possa permettere di proporre nuove soluzioni ai problemi che abbiamo davanti a noi. I problemi vanno riconosciuti in modo franco, le soluzioni vanno immaginate, guardando al futuro del lavoro, e, di conseguenza, ben ponderate senza gabbie pregiudiziali ideologiche.

[70] Per contrastare gli effetti negativi legati al caro energia, la soglia del valore dei fringe benefit non tassabile in capo ai lavoratori è stata innalzata a 600 euro rispetto ai 258,23 euro 3 (art. 12 del d.l. 9 agosto 2022 n. 115, convertito dalla l. 21 settembre 2022 n. 142). L'art. 3, co. 10, d.l. 18 novembre 2022 n. 176, l. 13 gennaio 2023, n. 6, ha fissato da ultimo un ulteriore innalzamento della soglia a 3.000 euro. Inoltre si v. la l. di bilancio 2024, l. 30 dicembre 2023, n. 213, art. 1, co. 16-17, con riferimento al solo anno d'imposta in corso, ha stabilito un regime più favorevole rispetto a quella vigente, già più volte modificato, riguardante l'esclusione dalla determinazione del reddito imponibile del lavoratore dipendente, del valore dei beni ceduti e dei servizi prestati allo stesso lavoratore (cd. fringe benefit). È una disciplina transitoria che innalza il limite di esenzione da 258,23 euro a 2000 euro, per i lavoratori dipendenti con figli fiscalmente a carico, e a 1000 euro per gli altri lavoratori e include, in questo regime di esenzione (nell'ambito del medesimo unico limite), le somme erogate o rimborsate allo stesso dipendente dal datore di lavoro per il pagamento di utenze domestiche del servizio idrico integrato, dell'energia elettrica e del gas naturale e delle spese per il contratto di locazione della prima casa, ovvero per gli interessi sul mutuo relativo alla prima casa. Tale regime generale di esenzione dispone anche l'esonero dalla base imponibile ai fini previdenziali.

[71] P. SESTITO, Riforma della contrattazione: tra rischi di deflazione e gap di competitività, in C. DELL'ARINGA, C. LUCIFORA, T. TREU, Salari, produttività, disuguaglianze, Bologna, Il Mulino, 2017.

CONCLUSIONI. LINEE OPERATIVE SUGGERITE DALLA UIL IN MATERIA DI CONTRATTAZIONE COLLETTIVA DECENTRATA

A CURA DEL SERVIZIO CONTRATTAZIONE UIL

Il terzo rapporto di Digit@UIL fotografa, come emerge dalla lettura delle pagine precedenti, una contrattazione decentrata impegnata ad affrontare numerosi cambiamenti nel mondo del lavoro e dell'organizzazione aziendale, anche a seguito degli ultimi anni di crisi, dovuti alle notevoli ricadute economiche e sociali post pandemiche e successivamente dell'invasione russa dell'Ucraina.

In occasione della presentazione del precedente rapporto,⁷² avevamo già segnalato come il conflitto bellico in Ucraina avesse agito da detonatore di una nuova crisi mondiale, le cui maggiori cause sono da ricercare nelle voci "energia" e "inflazione". Quest'ultima, già in risalita nella seconda metà del 2021, ha raggiunto livelli difficilmente prevedibili. Le stesse banche centrali - Fed e Bce in testa - avevano scommesso su un rialzo dei prezzi "temporaneo", conseguente alle difficoltà della produzione e della logistica a rispondere all'accelerazione di ordini e acquisti dovuta alle riaperture successive alla fase pandemica da Covid-19.

In realtà, l'inflazione ha toccato livelli mai registrati dagli anni '80, superando una dopo l'altra le previsioni. Già ad aprile 2022, secondo i dati ISTAT, il rimbalzo inflazionistico è stato del 5,2% contro una crescita dei salari pari solo allo 0,8%.⁷³ I dati di dicembre 2022 ci hanno consegnato un'inflazione che ha raggiunto l'11,8%, il picco massimo censito da 38 anni a questa parte. I prezzi sono letteralmente schizzati in alto. Oltre a luce e gas, a pesare sono stati gli aumenti dei beni alimentari primari: pane, carne, latte e verdura. Le retribuzioni, al contempo, sono rimaste basse, provocando una grave erosione del potere d'acquisto delle lavoratrici e dei lavoratori. Secondo il Rapporto Oil⁷⁴ (l'organizzazione mondiale del lavoro) sui salari presentato il 2 dicembre 2022 a Roma, l'impennata inflazionistica ha causato in Italia una riduzione salariale di quasi 6 punti percentuali nel 2022, più che doppia rispetto alla media dei Paesi dell'Unione Europea.

[72] Rapporto 20-21 Digit@UIL sulla Contrattazione di secondo livello.

[73] ISTAT-bollettino 28 aprile 2022, Contratti Collettivi e retribuzioni contrattuali gennaio-marzo 2022 (https://www.istat.it/it/files//2022/04/Contratti-collettivi-e-retribuzioni-contrattuali_GENNAIO-MARZO-2022.pdf).

[74] Si v. il rapporto OIL qui di seguito https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_862569.pdf

Se si considera, inoltre, il periodo 2008-2022, l'Italia ha registrato la decrescita maggiore, pari a 12 punti percentuali.

Nel contesto così complicato di questi ultimi anni la contrattazione decentrata ha svolto un ruolo fondamentale, gestendo situazioni inedite e imprevedute. Ha permesso di tutelare al contempo lavoro e salute, rappresentando un importante sostegno economico per i dipendenti.

La presentazione dell'attuale Report di Digit@UIL giunge in un momento storico in cui l'inflazione sta rientrando, ma i tassi sono tuttora alti e l'economia è debole. Resta, infatti, penalizzata da una elevata incertezza sull'evoluzione delle tensioni geopolitiche e si caratterizza per prospettive di crescita moderate. Ancora in difficoltà risultano essere sia i servizi, sia l'industria, benché appaia possibile percepire qualche margine di miglioramento. Nel 2023, il Pil in Italia è cresciuto dello 0,9%, in decelerazione rispetto al 2022 (+4,0%) anche se a un tasso superiore a quello dell'area euro. Secondo le stime della Banca d'Italia, i consumi hanno ristagnato e gli investimenti si sono contratti.⁷⁵ Il turismo da record ha tenuto a galla l'economia italiana nel 2023. Risulta molto faticosa la ripresa dell'export, a fronte di consumi in fragile risalita nell'Eurozona. Il costo di gas e petrolio non si è impennato, ma resta storicamente elevato.⁷⁶

Dal punto di vista salariale, perdurano le conseguenze della super inflazione. D'altronde, come predetto, l'impoverimento delle retribuzioni italiane, già ferme da decenni, è stato tra i più gravi fra le economie avanzate. Secondo uno studio pubblicato dal Sindacato europeo⁷⁷ nell'ultimo anno, tenuto conto dell'inflazione, i salari reali dei lavoratori europei sono diminuiti dello 0,7%. Nel corso del 2023, l'Italia è tra i Paesi europei con la maggior riduzione dei salari reali, -2,6%, mentre la Francia si attesta a - 0,6% e la Germania a -0.9%: in percentuale, una diminuzione di oltre quattro volte in più rispetto a quella subita dai lavoratori francesi e di quasi tre volte in più rispetto a quella dei lavoratori tedeschi. Solo Repubblica Ceca e Ungheria registrano percentuali peggiori.

Le lavoratrici e i lavoratori italiani, dunque, non riescono ancora a recuperare la perdita di potere di acquisto causata dall'ondata inflazionistica, mentre i profitti di imprese e multinazionali sono cresciuti. Secondo la Banca Centrale Europea, i profitti societari sono stati il principale motore dell'inflazione.⁷⁸

[75] Si v. <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/bollettino-economico/>

[76] A dicembre 2023, 39 euro/mwh e 79 dollari/barile.

[77] Si v. <https://www.etuc.org/en/pressrelease/report-pay-still-not-keeping-prices>

[78] Si v. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2023/04/11/world-economic-outlook-april-2023>

Inoltre, non bisogna dimenticare che la riforma del Patto di stabilità, sottoscritta dal governo italiano in Europa, probabilmente metterà a rischio il rifinanziamento del taglio del cuneo fiscale, alleggerendo ulteriormente le buste paga. Il nostro Paese, in realtà, soffre da anni la persistenza di una “questione salariale”, che, oltre a rimarcare un problema di equità redistributiva, solleva ingenti conseguenze sotto il profilo della domanda interna, quindi dei consumi. In assenza di politiche retributive davvero espansive, contrarie al destino di stagnazione cui sono condannati da quasi tre decenni i salari reali, e senza una rinnovata capacità di spesa, è impossibile che i consumi e il mercato interno possano contribuire a combattere la recessione che stiamo vivendo, e che le famiglie possano quindi tornare ai livelli di reddito pre-crisi e superarli. Una stagnazione che accompagna una parallela bassa produttività, che è aumentata solo dello 0,4% in media all’anno: un dato preoccupante, che emerge con particolare evidenza dal raffronto con la Germania, dove la produttività cresce, invece, dell’1,3%.⁷⁹ E la produttività non cresce anche perché il costo del lavoro è altrettanto basso: questo spinge le imprese a non investire, a non fare ricerca in innovazione e a non riorganizzarsi.⁸⁰ La risposta imprenditoriale alle sfide tecnologiche e ambientali è stata debole, paradossalmente anche a causa di un ambiente interno particolarmente favorevole in cui si sono trovate ad operare le imprese, non solo in termini di costo del denaro e del lavoro (diretto e indiretto), ma anche delle misure di decontribuzione e defiscalizzazione concesse dai governi per raggiungere determinati obiettivi di politica del lavoro. La quota degli investimenti privati si è ridotta, negli ultimi anni, di circa 2,5 punti percentuali; anche nel settore pubblico vi è stata una diminuzione degli investimenti, legata alle politiche di austerità che, in un Paese caratterizzato da una spesa corrente elevata, hanno imposto un continuo ridimensionamento della spesa in conto capitale. E non bisogna neanche trascurare come anche la politica abbia affrontato questi ultimi anni senza una vera e propria strategia di sviluppo, senza aver ridisegnato un modello sociale di politica industriale, senza aver rinnovato il nostro piano energetico, senza progetti di risanamento ambientale e del territorio, senza sapere ancora come colmare i divari tra Nord e Sud.

Queste condizioni hanno poi accentuato le disuguaglianze nel nostro Paese: l’indice di Gini, che misura le disuguaglianze nella distribuzione del reddito, pur diminuendo dal 31,9% al 31,7%, rimane tra i più marcati d’Europa. Le lavoratrici e i lavoratori più giovani e a bassa qualifica, le donne, i precari, sono stati, per esempio, i più colpiti dalla recessione economica. Le disuguaglianze minano la coesione sociale e ci rendono tutti più vulnerabili socialmente ed economicamente.

[79] ISTAT-Report 13 dicembre 2021, “misure di produttività anni 1995-2020” (https://www.istat.it/it/files/2021/12/Misure-di-produttivit%C3%A0_1995_2020.pdf)

[80] Si v. <https://www.bancaditalia.it/publicazioni/bollettino-economico/>

Dalla lettura del presente rapporto emerge palesemente l'esigenza tra le lavoratrici e i lavoratori di una maggiore protezione sociale, laddove si presenta un'attenzione crescente alle tematiche del welfare e del premio di produttività, a cui abbiamo dedicato uno specifico focus, anche in continuità con il trend del precedente rapporto. La contrattazione collettiva, come afferma uno studio dell'OIL sul tema del dialogo sociale,⁸¹ può ridurre in modo efficace le disparità salariali a livello aziendale e/o settoriale e far progredire l'uguaglianza e l'inclusione sociale. Infatti, osservando le clausole oggetto di questo rapporto, si può riscontrare come la contrattazione decentrata abbia rappresentato, in alcuni casi – anche per oggettive difficoltà del livello nazionale di concludere i negoziati di rinnovo contrattuale – un importante sostegno retributivo. Mentre, rispetto al passato, il cambio di passo si è delineato in una contrattazione decentrata sempre più attenta ai bisogni delle persone, non soltanto dal punto di vista economico. Non a caso abbiamo voluto intitolare il convegno nel quale abbiamo presentato questo lavoro: “Una Contrattazione per le persone”. L'emergenza pandemica ha messo in evidenza l'importanza del benessere psicologico, emotivo e fisico delle lavoratrici e dei lavoratori. Alcune imprese stanno riconoscendo questi aspetti e cominciano a considerarli nelle proprie strategie di riorganizzazione. Argomento che si sta sviluppando maggiormente all'interno delle dinamiche relazionali contrattuali e che rientra nel c.d. “lavoro di qualità”, concetto a cui abbiamo dato rilievo nell'analisi del nostro rapporto.

Rimettere al centro le persone significa ridare loro un ruolo attivo, partecipativo, coinvolgente nelle scelte della politica e delle politiche. Solidarietà, umanità, coesione, collaborazione, supporto reciproco: sono valori che nel tempo si sono disfatti contro il muro della finanziarizzazione dell'economia. Come UIL, abbiamo da subito captato l'esigenza di un cambiamento che metta al centro le persone con le proprie esigenze. Non a caso, il XVIII Congresso nazionale della UIL, che si è svolto a Bologna dal 13 al 15 ottobre 2022, ha avuto il merito di indirizzare la nostra azione sindacale su una strada caratterizzata da più diritti e meno disuguaglianze. Per noi è infatti necessario far tornare la persona al centro dell'attenzione, non più come mero ingranaggio nei processi produttivi e sicuramente non come voce di costo da sopprimere alla prima difficoltà, ma come valore primario su cui costruire un nuovo modello di sviluppo, elemento centrale per consolidare il lavoro che c'è e per crearne nuovo e di qualità. La UIL non è più il sindacato dei cittadini; è, e sarà sempre più, il sindacato delle persone.

Lo sviluppo del welfare contrattuale può essere un terreno di crescita del benessere lavorativo e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro solo nel quadro di un miglioramento complessivo delle condizioni di lavoro e anche della produttività.

[81] Si v. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_842807/lang-it/index.htm

E, come UIL, ci siamo anche interrogati su che tipo di welfare la contrattazione collettiva deve privilegiare. Abbiamo assistito, per esempio, ad una proliferazione del cosiddetto welfare dei benefit, meramente sostitutivi del salario: questa è la strada che non condividiamo. E dunque, tra le multiformi e variegate possibilità che il TUIR⁸² affida alla negoziazione collettiva, è essenziale prediligere quelle prestazioni che, come la previdenza complementare e la sanità integrativa, hanno una ricaduta sociale rilevante.

Sebbene dall'analisi dei dati presenti nel nostro osservatorio si registri una contrattazione di secondo livello capace di scelte importanti in termini di qualità verso queste direzioni, economiche e sociali, ciò non è ancora sufficiente. Digit@UIL ci consegna, infatti, una contrattazione decentrata che non riesce a crescere quantitativamente, con tutti gli effetti che ne derivano in termini di ricchezza da redistribuire a favore delle lavoratrici e dei lavoratori. Essa, infatti, non ha finora toccato quel livello di diffusione e pervasività che le organizzazioni sindacali e datoriali, già a partire dall'Accordo Interconfederale del 1993, si sono poste come obiettivo. E questo resta il problema maggiore da risolvere. La contrattazione di secondo livello rappresenta per la UIL uno dei fattori strategici per contribuire a realizzare una più equa politica redistributiva, migliorare le condizioni di lavoro, oltre che per rendere maggiormente competitive le imprese. Non è un caso, infatti, che sosteniamo da tempo che il modello contrattuale italiano, in particolare, e le relazioni sindacali, in generale, debbano continuare a fondarsi su due livelli contrattuali tra loro complementari: quello nazionale, da un lato, e quello decentrato dall'altro. L'uno deve essere la primaria fonte normativa, il fulcro della disciplina dei rapporti di lavoro, nonché il centro regolatore delle politiche salariali per tutti i dipendenti occupati in quel determinato settore. L'altro, invece, deve consentire la ricerca del punto di equilibrio, potremmo dire "in loco", tra i legittimi bisogni di chi lavora e le necessità delle imprese, realizzando una efficace organizzazione del lavoro, senza dimenticare l'importanza, anche sociale, di redistribuire la ricchezza prodotta in azienda attraverso la predisposizione di salari variabili legati a obiettivi. Le sfide delle transizioni digitale, energetica ed ambientale, passano anche dall'azione congiunta e condivisa fra imprese e sindacato a livello aziendale. Gli Accordi Interconfederali del periodo 2016-2018, che si pensava potessero fornire una spinta allo sviluppo della contrattazione di secondo livello, non hanno sortito l'effetto sperato. Gli Accordi Interconfederali del periodo 2016-2018, che si pensava potessero fornire una spinta allo sviluppo della contrattazione di secondo livello, non hanno sortito l'effetto sperato. Dai dati di gennaio 2024, contenuti nel Report del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali sui contratti di secondo livello che prevedono premi di risultato, è emerso che i contratti attivi erano sotto i 10.000 (precisamente 9.421), di cui 7.892

[82] In particolare il DPR. 22 dicembre 1986, n. 917.

contratti aziendali e 1.529 contratti territoriali. Dal bollettino di aprile 2024 si registra un leggero aumento passando, così, ad 11.270 contratti depositati. Dimensionalmente, poi, si continua a parlare di grandi imprese e multinazionali del Nord e centro-Nord. Ma se, come questo rapporto conferma, la contrattazione di secondo livello rappresenta un valore e ricopre un ruolo fondamentale nel mondo del lavoro, allora ancora più importante risulta la necessità di estenderla su tutto il territorio nazionale e nelle PMI, per le quali, per esempio, come si leggerà nelle pagine seguenti, abbiamo richiesto un intervento legislativo.

Pensiamo si debba compiere una rivoluzione, provando concretamente ad estenderne la copertura, così come stabilito nell'Accordo del 1993, e puntando sempre di più sulla contrattazione territoriale.

All'esito delle rilevazioni emerse nel corso del presente rapporto è possibile sviluppare alcune riflessioni, sotto forma di linee guida, che si pongono l'obiettivo di offrire strumenti tecnici utili per incentivare lo sviluppo della contrattazione collettiva anche decentrata ed efficientare il sistema di rappresentanza delle lavoratrici e dei lavoratori a livello aziendale/territoriale.

In tale ottica la UIL sostiene la necessità di:

- 1.riaggiornare il quadro della fiscalità agevolata relativa alla premialità retributiva e al welfare aziendale attuati mediante contrattazione aziendale;
- 2.rafforzare la partecipazione alle scelte delle imprese da parte delle lavoratrici e dei lavoratori;
- 3.promuovere un intervento legislativo che possa sostenere quanto stabilito dagli Accordi Interconfederali in materia di rappresentanza e rappresentatività;
- 4.un'integrazione normativa che stabilisca che nelle aziende al sotto dei 15 dipendenti si costituisca una rappresentanza dei lavoratori, prediligendo le RSU alle RSA, oltre al rafforzamento del sistema della rappresentanza eletta nell'ambito di PMI collegate mediante contratti di appalto e/o forme di esternalizzazione, anche digitale;
- 5.modificare l'art. 35 l. 300/1970, introducendo il concetto di unità produttive digitali;
- 6.favorire la fruizione di diritti sindacali di nuova generazione;
- 7.aprire una discussione sull'attuazione dell'art. 39 Cost.

1.FISCALITÀ DI SOSTEGNO. RIAGGIORNARE IL QUADRO DELLA FISCALITÀ AGEVOLATA RELATIVA ALLA PREMIALITÀ RETRIBUTIVA E AL WELFARE AZIENDALE ATTUATI MEDIANTE CONTRATTAZIONE AZIENDALE

Il provvedimento sulla detassazione ha aiutato, in questi anni, a sostenere l'incremento della contrattazione di secondo livello. Purtroppo, ad oggi, l'attuale contesto economico incerto non sostiene imprese e organizzazioni sindacali nella predeterminazione di schemi incrementali di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione su cui negoziare premi di risultato che possono beneficiare dell'aliquota agevolata al 10% (momentaneamente al 5% in attesa di un ulteriore decreto) introdotta con l'articolo 1, commi da 182 a 189, legge 208/2015 (successivamente modificata dalle leggi di bilancio del 2017 e del 2018).

Crediamo, pertanto, che sia necessaria una detassazione totale del premio e l'eliminazione del principio dell'incrementalità dei parametri di cui sopra per ottenere il beneficio fiscale. I premi di risultato detassati, nonostante le criticità rilevate, rappresentano un elemento importante ma non sufficiente a determinare una generalizzata politica salariale espansiva vista la ridotta platea di lavoratori beneficiari.

Intanto l'importanza della diffusione delle relazioni industriali a livello aziendale (15,44% degli accordi analizzati, 631 clausole presenti) segnala una importante forma di partecipazione dei lavoratori alla vita dell'impresa.

2. RAFFORZAMENTO DELLA PARTECIPAZIONE ALLE SCELTE DELLE IMPRESE DA PARTE DELLE LAVORATRICI E DEI LAVORATORI

Proprio su questo tema, il nostro sistema di relazioni industriali sembra essere più maturo – come emerge nella prima linea di sviluppo del presente rapporto –, passando da un sistema di informazione ex post, a uno di condivisione preventiva delle strategie del datore di lavoro: primissimi passi di una lunga strada che la UIL ritiene debba essere ripercorsa, a tutti i livelli, dalla contrattazione futura.

Il tema della partecipazione delle lavoratrici e dei lavoratori e delle loro rappresentanze alla vita delle imprese, poi, è particolarmente caro alla nostra organizzazione. Siamo, infatti, convinti che sia necessario rilanciare con forza questo tema, non solo sotto il profilo organizzativo ma, soprattutto, in termini di governance. È il momento di ripensare a un sistema per il nostro Paese che, contemplandone le specificità dell'apparato produttivo, sappia costruire le basi per permettere alle lavoratrici e ai lavoratori di prendere parte attiva alle decisioni fondamentali dell'impresa, sia in termini di sviluppo che di scelte strategiche, affrontando il contesto attuale caratterizzato dall'innovazione tecnologica, dalla digitalizzazione e dai processi di sostenibilità ambientale.

Un adeguato livello di coinvolgimento (in particolare, in chiave di aggiornamento e potenziamento delle competenze professionali) e di compartecipazione rappresenta un valore aggiunto prezioso e irrinunciabile cui imprese e sindacato devono mirare e che devono perseguire congiuntamente. Questa deve essere una scelta profonda di democratizzazione del mondo dell'impresa, che sia capace di permeare tutti i livelli del tessuto produttivo.

Relativamente alla partecipazione gestionale, e diversamente da altre organizzazioni sindacali, siamo favorevoli alla presenza dei rappresentanti dei lavoratori e delle lavoratrici nei Consigli di Sorveglianza, mentre non condividiamo la scelta di dare tale possibilità nei Consigli di amministrazione. Le varie proposte legislative sul punto si rivolgono principalmente a realtà di grandi dimensioni, rispetto a un Paese come l'Italia in cui il tessuto produttivo è composto principalmente da PMI. È, quindi, indispensabile prevedere un rafforzamento della contrattazione collettiva, in particolare quella decentrata, affinché questa diventi sempre più oggetto di impegno comune delle parti per estenderla in tutto il territorio, non solo per un principio di redistribuzione del reddito di produttività, ma anche per consentire alle lavoratrici e ai lavoratori di tali realtà una partecipazione alla vita dell'impresa, considerando che nella concezione della UIL lo sviluppo del modello partecipativo non può essere confinato solo alla sfera economica, ma va inquadrato in una visione più ampia della partecipazione su cui fondare un nuovo assetto del lavoro e dell'impresa.

3 SOSTEGNO AL SISTEMA DI RAPPRESENTANZA

Crediamo sia necessario combattere i fenomeni dell'elusione e della non corretta applicazione contrattuale, attraverso un esteso sistema di controlli e di regole certe e democratiche, come quelle che stanno alla base del Testo Unico sulla Rappresentanza del 2014 (qui di seguito anche "TU 2014"). I CCNL del settore privato depositati al Cnel al 31 dicembre scorso ammontano a 971. Di questi 210 sono sottoscritti da federazioni di categoria aderenti a CGIL, CISL, UIL e sono applicati a un totale di 13.362.921 di lavoratori; 309 risultano sottoscritti da organizzazioni sindacali non rappresentate al Cnel e sono applicati solo a 49.561 lavoratori; i rimanenti da organizzazioni sindacali rappresentate al Cnel, ma diverse da CGIL, CISL, UIL. Pertanto, il 96,5% dei lavoratori del settore privato è coperto da un CCNL sottoscritto da federazioni di categoria aderenti a CGIL, CISL, UIL.

Il tema della misurazione della rappresentatività delle organizzazioni sindacali è da tempo al centro di dibattiti e proposte di legge che si sono succedute nel tempo. Come UIL, riteniamo che tale misurazione, unita a un rafforzamento dell'attività dell'Ispettorato del lavoro, possa costituire un valido sostegno alla lotta contro il fenomeno del dumping contrattuale che, attraverso CCNL sottoscritti da organizzazioni sindacali e datoriali prive di rappresentanza, abbassano diritti, tutele e salario delle lavoratrici e dei lavoratori.

Approdando a questa via, si arriverebbe anche all'attribuzione del valore erga omnes ai CCNL sottoscritti dalle organizzazioni sindacali e datoriali comparativamente più rappresentative.

Il percorso iniziato con la sottoscrizione insieme a Confindustria del TU 2014 sulla rappresentanza è ad oggi in uno stato avanzato di attuazione che sta dimostrando come il sistema di misurazione e certificazione della rappresentanza possa essere portato a compimento in un quadro di regole volto alla certezza, alla trasparenza e alla terzietà.

A tal fine, come UIL, siamo convinti che un eventuale intervento legislativo di sostegno a quanto definito negli accordi interconfederali possa dare un ulteriore impulso al sistema, come già affermato nel documento sottoscritto da CGIL-CISL-UIL intitolato "Un moderno sistema di relazioni industriali", del 14 gennaio 2016.

Il che consentirebbe di vincolare tutte le parti contraenti al rispetto e alla puntuale applicazione degli accordi, evitando allo stesso tempo di ingessare eccessivamente procedure che devono poter cogliere un sistema di relazioni sindacali, come è quello del nostro Paese, vario e multiforme, e che assume specifici connotati a seconda dei diversi settori merceologici, della natura giuridica dei rapporti di lavoro e delle diverse tipologie di aziende.

Ribadiamo, inoltre, che una norma di legge in tal senso, seppur di sostegno all'attività delle parti sociali, debba necessariamente tener conto della necessità di misurare anche la rappresentanza delle organizzazioni datoriali. Oltre a ciò, l'intervento normativo dovrebbe prevedere l'obbligatorietà per le imprese di comunicare coloro che sono iscritti alle organizzazioni sindacali.

4. RAFFORZARE IL SISTEMA DELLA RAPPRESENTANZA ELETTA CON UNA LEGGE PROMOZIONALE, ANCHE NELL'AMBITO DI PMI

Anche per i fini appena esposti sopra, si potrebbe immaginare l'introduzione di un potenziale art. 19 bis, l. 20 maggio 1970, n. 300, il quale introdurrebbe nel nostro ordinamento un nuovo strumento a garanzia sindacale e di speciali forme di rappresentanza dei lavoratori sia nelle imprese digitali che nelle PMI che appartengono normalmente a catene di valore.

Si tratta di introdurre una forma di rappresentanza eletta (RSU) anche per i lavoratori i cui datori di lavoro abbiano dimensioni medio-piccole (datori di lavoro con almeno 5 lavoratori alle proprie dipendenze), tenendo in considerazione due fattori: da una parte, le filiere e i distretti produttivi, nei quali operano PMI che sono in qualche modo correlate da appalti e/o subappalti, e, dall'altra, PMI abbiano normalmente contratti di appalto/subappalto nell'ambito di processi digitali di servizio più ampi e complessi.

Tali RSU sarebbero elette con riferimento alla filiera, al distretto e/o alla vicenda contrattuale degli appalti che collega PMI varie al soggetto committente.

Attraverso tale intervento legislativo promozionale si potrebbe risolvere il problema della rappresentanza sindacale nelle unità produttive con meno di 15 lavoratori, avviare forme di negoziazione collettiva di filiera/distretto o, nelle ipotesi più avanzate, forme di negoziazione collettiva che coinvolgono anche i lavoratori di unità produttive digitali, nell'ambito di appalti e esternalizzazioni.

L'esito di una norma di questo genere sarebbe straordinario anche per gli aspetti che attengono alle tutele da offrire ai lavoratori nell'ambito del codice degli appalti, recentemente riformato con il d.lgs. 31 marzo 2023, n. 36, tenendo in considerazione che esso pone una serie di problemi sull'individuazione del cd. contratto a tutela equivalente, sulla individuazione dei soggetti più rappresentativi, sulla connessione tra CCNL e contrattazione decentrata.

5. UNITÀ PRODUTTIVE DIGITALI

L'innovazione tecnologica ha trasformato il lavoro e, di conseguenza, le sue forme organizzative. L'impresa 4.0 è caratterizzata dall'affermazione della «fabbrica intelligente», cioè l'insieme delle tecnologie digitali organizzate che regolano i sistemi di produzione e distribuzione nonché il lavoro, che rompe ogni schema (comprese le resistenze mentali e ideologiche) anche nei settori produttivi e nelle organizzazioni aziendali meno inclini al cambiamento. Tale fenomeno incide con forza nei settori e nelle organizzazioni aziendali, mediante la relazione integrata sempre più interconnessa tra informatica, digitale e i sistemi fisici in cui si produce, tra cui il lavoro. L'ubiquità e la trasferibilità costituiscono le peculiarità del posto di lavoro, grazie alle nuove tecnologie. Inoltre, nell'era digitale si assiste sempre più a una frantumazione del lavoro e a una parcellizzazione delle mansioni. Le mansioni diventano sempre più "micro-task" di progetti più ampi. Questo nuovo sistema decostruisce i posti di lavoro, e li reinventa formulandoli in componenti suddivise in compiti/progetti, competenze/capacità e qualifiche. In questo contesto, è opportuno interrogarsi, da un lato, circa l'attualità del concetto giuridico di unità produttiva, così come definito oggi dall'art. 35, l. 20 maggio 1970, n. 300 per mezzo del quale il legislatore ha voluto delimitare l'ambito di applicazione del Titolo III. e, dall'altro, circa la necessità di introdurre nuovi strumenti volti a garantire ai lavoratori e alle lavoratrici l'esercizio dei richiamati diritti sindacali anche nel nuovo contesto dell'economia digitale e nei suoi nuovi ambienti di lavoro sviluppati su piattaforme tecnologiche, spazi non più fisici, circoscritti, chiusi ma digitali, transazionali e aperti.

Seguendo tale ragionamento, a tali unità produttive (protagoniste di un licenziamento collettivo o di un trasferimento di ramo) dovranno applicarsi gli obblighi procedurali (comunicazione alle rappresentanze sindacali/esame congiunto/eventuale accordo sindacale)

che il legislatore impone al datore di lavoro nei casi di licenziamento collettivo (artt. 4-24, l. 23 luglio 1991, n. 223) e di trasferimento d'azienda o di parte di esse (art. 2112 c.c. e art. 47, l. 29 dicembre 1990, n. 428). Occorre, pertanto, ridefinire il concetto di unità produttiva, modificando l'art. 35, l. 20 maggio 1970, n. 300, il quale non sembra riuscire a ricomprendere al suo interno le nuove dimensioni spaziali di svolgimento della prestazione di lavoro, soprattutto quelle tramite piattaforma. Ma ciò non basterebbe ad adeguare la norma alla luce dell'evoluzione tecnologica. Serve una nuova declinazione di tale nozione, il cui paradigma non può più essere il numero di addetti, dal momento che nel lavoro su piattaforma è possibile rintracciare anche piccole unità produttive considerabili autonome alla luce dei criteri elaboratori dalla giurisprudenza.

6. DIRITTI SINDACALI DIGITALI

Il complesso di diritti del Titolo III della l. 20 maggio 1970, n. 300 risente fortemente delle tipologie di relazioni e delle modalità di svolgimento della prestazione degli anni '70. Oggi tutto ciò si è fortemente trasformato anche in ragione della transizione digitale, che sta caratterizzando tutti gli aspetti della società, incluso di lavoro. Occorre adeguare le dinamiche sindacali all'interno dell'unità produttiva al mutamento imposto dalla digitalizzazione del lavoro, ragionando concretamente sulla possibilità, e l'opportunità, di affiancare o sostituire le tutele tradizionali con nuove modalità di esercizio dei diritti sindacali che possano anche rafforzarne l'utilizzo. Sul punto va detto che il superamento, quantomeno parziale, della dimensione fisica dell'impresa e le nuove modalità di svolgimento della prestazione da un lato devono garantire ai lavoratori e alle lavoratrici una evoluzione della modalità di fruizione dei diritti, mentre dall'altro impongono al datore di lavoro obbligazioni specifiche previste dallo Statuto in relazione ai singoli diritti, consentendone anche un ampliamento sulla base dell'evoluzione degli strumenti tecnologici utilizzati nell'ambito dell'organizzazione di impresa in virtù del perseguimento della finalità propria delle norme statutarie.

Occorre consentire il diritto di affissione delle comunicazioni in materia di interesse sindacale (art. 25) negli spazi che il datore di lavoro dovrà predisporre all'interno dell'unità produttiva. Con l'avvento di Internet e la diffusione della prima intranet aziendale, il primo dei diritti sindacali a essere traslato nell'ambiente digitale è stato proprio il diritto di affissione attraverso la predisposizione di bacheche sindacali digitali, il cui utilizzo è affiancato a quelle tradizionali. Negli attuali contesti lavorativi in cui la presenza fisica all'interno dell'unità produttiva è da considerarsi quantomeno discontinua, garantire uno strumento di comunicazione alle rappresentanze sindacali attraverso uno spazio meramente fisico, fruibile solo da coloro che lavorano in presenza, significherebbe impedire di fatto il flusso comunicativo tra le rappresentanze e coloro che svolgono la prestazione a distanza, frustrando la finalità dell'art. 25 stesso.

Anche il diritto di assemblea (art. 20) deve essere facilitato dal ricorso alla strumentazione digitale. Peraltro, l'art. 20 prevede espressamente che la contrattazione collettiva, anche aziendale, possa stabilire ulteriori modalità di esercizio di questo diritto, come già evidenziato in precedenza in alcune buone prassi aziendali.

La partecipazione a distanza alle assemblee rappresenta, infatti, un aspetto di grande interesse, in quanto configura uno strumento di partecipazione diretta alla vita aziendale di quei lavoratori e lavoratrici che svolgono la prestazione da remoto e che rischiano di restare isolati e non riuscire a instaurare una relazione con i colleghi e i rappresentanti sindacali. Ancora una volta, è opportuno rinviare al livello contrattuale collettivo la definizione di singoli regolamenti di utilizzo, con cui le parti sociali possono negoziare specifici obblighi in capo ai datori di lavoro per la predisposizione di idonei ambienti digitali che consentano ai lavoratori e alle lavoratrici di poter partecipare digitalmente alla vita sindacale dell'impresa, con specifico riferimento alla possibilità di ricevere comunicazioni attraverso una bacheca digitale, interloquire a distanza con i rappresentanti sindacali, poter partecipare alle assemblee attraverso un apposito "ambiente virtuale", che consenta loro non solo una visione passiva di quanto accade in ambito lavorativo, bensì permetta di intervenire, sottoporre domande ed eseguire operazioni di voto in tempo reale, con una adeguata politica di trattamento e conservazione dei dati. Inoltre, si potrebbe prevedere una modifica del TU 2014, introducendo un regolamento che stabilisca i principi e le regole per le elezioni telematiche delle rappresentanze sindacali.

7. ALCUNE PRIME IDEE PER UN CONFRONTO IN MERITO ALL'ART. 39 COST.

La norma costituzionale stabilisce che la condizione per la registrazione è la sussistenza di un ordinamento interno a base democratica. Per l'art. 39 Cost. i sindacati registrati hanno personalità giuridica e, rappresentati unitariamente in proporzione dei propri iscritti, stipulano contratti collettivi con efficacia obbligatoria per tutti gli appartenenti alle categorie alle quali il contratto si riferisce. Tali disposizioni costituzionali (co. 2-4 dell'art. 39 Cost.) hanno una mera natura programmatica. Non sono immediatamente applicabili senza una legge. Tale legge non è stata mai emanata e appare chiaro che, almeno a oggi, non ci sia alcuna intenzione di attuazione. C'è una consapevolezza sulla scarsa corrispondenza tra norma costituzionale e attuale assetto delle relazioni industriali italiane. Non c'è dubbio che l'attuale formulazione dell'art. 39 Cost., nei co. 2-4, abbia una portata negativa, nel senso che non consente di realizzare il risultato medesimo con gli strumenti ordinari del diritto comune. Il che determina uno scenario di immobilismo giuridico, fondato probabilmente su una norma costituzionale che non funziona e non può funzionare secondo il modello teorico del 1948. Sino a quando non verrà attuata la seconda parte dell'art. 39 Cost., o, come sembra preferibile, modificata in modo adeguato, si porranno una serie di problemi, già noti (pluralismo sindacale incontrollato, incremento patologico di contratti collettivi di organizzazioni minori in concorrenza con i contratti collettivi delle organizzazioni più rappresentative, pluralismo contrattuale e riferimento alla retribuzione per fini contributivi, etc.) e da esplorare ancora (nuovo codice degli appalti e concetto di contratto con le medesime tutele, salario minimo legale con rinvio alla contrattazione collettiva, etc.).

La commissione parlamentare per la riforma costituzionale del 1985, una serie di disegni di legge e, poi, anche alcuni tentativi di studiosi, hanno insistito per la sostituzione dei co. 2, 3, 4

dell'art. 39 Cost., proponendo un rinvio alla legge ordinaria, la quale, nel rispetto della democraticità dell'organizzazione, potesse definire tecniche di valutazione della rappresentatività e permettere un conferimento di efficacia generalizzata alla contrattazione collettiva.

Con altre parole, si propone di verificare la possibilità di abrogare parzialmente l'art. 39 Cost., incidendo sui commi non attuati a oggi (co. 2-4), assegnando la misurazione della rappresentatività e l'efficacia del contratto collettivo a una legge ordinaria. Il che avrebbe due vantaggi. Da una parte, si tutela costituzionalmente nel comma 1 dell'art. 39 Cost. la libertà dell'organizzazione sindacale, che deve sempre ispirare le proprie regole al metodo democratico, e, dall'altra, si permetterebbe a una legge ordinaria di declinare i criteri, già stabiliti nel TU 2014, per l'accertamento della rappresentatività delle organizzazioni sindacali e datoriali, assegnando alla contrattazione collettiva, nella forma di protocolli interconfederali, la modalità per determinare i perimetri negoziali rispetto ai quali far misurare tale rappresentatività.

ooOoo

È evidente che viviamo oggi una stagione eccezionale che impone di affiancare misure emergenziali a quelle di medio e lungo periodo. Da questa visione, nascono le nostre proposte. È una questione di metodo e di buona politica. Nell'ultima manovra economica non vi è stata alcuna risposta adeguata all'emergenza di tenuta dei salari e delle pensioni. Nessuna detassazione, come era stato chiesto dalla UIL, su tredicesima/quattordicesima e aumenti contrattuali. Perché – lo si ricorda qui – il reale cuneo fiscale e contributivo nel settore privato è pari al 60%, molto più alto del dato OCSE, che si attesta (nel 2021) al 46,5%.

E per superare questa stagnazione salariale ormai duratura, di cui abbiamo raccontato più volte, vi sono ulteriori obiettivi futuri sui quali è necessario lavorare: fare i conti con i cambiamenti digitali intervenuti nel mondo del lavoro e nei modelli organizzativi, allargando le tutele e i diritti, in particolare negli appalti, contrastando la precarietà e riconoscendo il valore del lavoro attraverso interventi sulla formazione e sull'inquadramento professionale. I contratti collettivi devono essere costantemente rinnovati nei tempi che le stesse procedure indicano e con risorse adeguate alla realtà economica e sociale. Occorre ripensare, insieme alle forze politiche, a un vero progetto di politica industriale che sia in grado di dare nuova linfa al nostro sistema produttivo e di renderlo competitivo non solo nell'oggi, ma anche per i prossimi anni.

La UIL ritiene sia fondamentale tornare a investire risorse, pubbliche e private, nell'economia reale. Perché è lì che il lavoro si genera ed è, dunque, lì che la responsabilità anche sociale del Paese deve tornare a giocare un ruolo importante. Il PNRR è una grande occasione per i territori con desiderio di crescere e svilupparsi, di sanare divari con radici antiche. Siamo, infatti, convinti che si debbano costruire quelle precondizioni necessarie affinché si possa fare impresa nel nostro Paese. Le sfide che ci attendono sono molte e complicate. Come sindacato riformista siamo pronti, non solo ad affrontarle, ma a vincerle.

