

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

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

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

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

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



## LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA IN ITALIA (2019)

### VI RAPPORTO ADAPT

€ 100,00



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

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

ISBN 978-88-31940-34-4

Copyright © ADAPT University Press, 2020

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

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

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

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

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

**VI RAPPORTO ADAPT**



# INDICE

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

## I. PARTE GENERALE

### Sezione I.

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

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



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

## Sezione II.

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

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

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

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

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

## II.

### PARTE MONOGRAFICA

#### Sezione I.

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

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



## Sezione II.

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

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

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

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

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



## INTRODUZIONE E SINTESI DELLE PRINCIPALI EVIDENZE

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## Il complesso rapporto tra legge e contrattazione collettiva

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Politiche retributive

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

### Box 7 – Politiche retributive

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



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

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

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

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

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

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