

## FLESSIBILITÀ ORARIA E PREMIO DI PRODUTTIVITÀ. CONTRATTO COLLETTIVO REGIONALE DI LAVORO 24 OTTOBRE 2012

di Davide Ghigiarelli, Luca Cerusa

---

Il saggio analizza le disposizioni di cui al contratto collettivo per i dipendenti delle aziende artigiane lombarde dell'area chimica-ceramica, sottoscritto il 24 ottobre 2012, evidenziandone, alla luce del contesto di riferimento, benefici e criticità.

The essay analyzes the provisions contained in the collective bargaining agreement – signed on 24 October 2012 – for the employees of Lombardy's handicraft businesses of the chemical-ceramic industry, and highlights their strengths and criticalities against the reference frame.

---

### 1. INTRODUZIONE

Il contratto collettivo regionale per i lavoratori dipendenti delle aziende artigiane della Lombardia dell'area chimica-ceramica (d'ora in avanti, l'“Accordo”) è stato siglato il 24 ottobre 2012 dalle organizzazioni datoriali dell'artigianato (Confartigianato Lombardia, CNA Lombardia) e dai rappresentanti regionali delle organizzazioni sindacali (CIGL, CISL, UIL). L'Accordo, da un lato, ha dato continuità all'attività di sviluppo della contrattazione collettiva regionale e, dall'altro, ha rafforzato il già consolidato sistema bilaterale del comparto. L'esperienza lombarda dell'artigianato in materia di bilateralità, maturata a partire dagli anni Ottanta ed inserita nel sistema nazionale della bilateralità artigiana, ha infatti consentito nel tempo di costituire un significativo sistema finalizzato a gestire le tematiche più importanti per lo sviluppo del comparto e garantire sostegno alle imprese ed ai dipendenti. Tale aspetto, come meglio si dirà, è in linea con una tendenza innovativa volta allo sviluppo di un sistema di relazioni industriali nel quale le parti stipulanti il contratto collettivo si rapportano non già – o comunque non solamente – in una logica di contrapposizione o scontro ma, bensì, in una logica di cooperazione.

### 2. IL CONTESTO DELL'ACCORDO: LA TIPOLOGIA DI IMPRESE DEL SETTORE ARTIGIANO

Per comprendere meglio la logica di cooperazione che ispira l'Accordo, questo deve essere “calato” nel contesto di riferimento di applicazione dell'Accordo. Il settore artigiano

---

lombardo, che conta su un totale di circa 200.000 lavoratori riconducibili a 50.000 imprese, non è stato risparmiato dalla congiuntura economica in corso negli ultimi anni, registrando un notevole calo della produzione ed una contestuale riduzione dell'utilizzo degli impianti.

In Lombardia, regione con grande tradizione di artigianato artistico ed eno-gastronomico, nel corso di gran parte del 2013 risultava in forte contrazione la produzione manifatturiera in tutti i settori dell'artigianato. Nel corso del 2013 i settori pelli-calzature e meccanica hanno superato, secondo le analisi congiunturali di Unioncamere Lombardia del luglio 2013, i livelli produttivi raggiunti nell'anno precedente: si tratta di due comparti di punta dell'artigianato lombardo, che insieme al settore alimentare hanno resistito meglio degli altri alla crisi di questi anni.

La recessione ha colpito anche il mercato del lavoro con l'occupazione ferma su livelli particolarmente bassi, l'aumento del ricorso alla cassa integrazione ordinaria e in deroga, ma soprattutto il notevole incremento delle iscrizioni alle liste di mobilità.

In ragione di tale contesto socio-economico alla fine del 2012, nel pieno della crisi, si è individuata la necessità di agire sul territorio mediante il ricorso alla contrattazione decentrata territoriale (regionale) nel tentativo di conferire alle imprese del settore "strumenti" maggiormente idonei a superare la situazione congiunturale. La scelta del ricorso alla contrattazione territoriale è riferibile alle caratteristiche strutturali del settore che, composto da imprese con un numero medio di dipendenti di poco inferiore a 3, rendono estremamente difficoltoso, se non impossibile, il ricorso alla contrattazione decentrata a livello aziendale che meglio avrebbe potuto individuare e applicare soluzioni a misura di impresa.

### 3. I CONTENUTI DELL'ACCORDO: FLESSIBILITÀ ORARIA E PREMIO DI PRODUTTIVITÀ

Il sistema di contrattazione collettiva nel settore dell'artigianato è affidato a due soggetti responsabili della contrattazione, la confederazione e la categoria. La confederazione è titolare di due livelli di contrattazione, nazionale e regionale. Al livello nazionale confederale è attribuita la competenza di coordinare le politiche contrattuali nel settore artigiano, definire le forme di rappresentanza e gli strumenti operativi bilaterali. Al livello confederale regionale è invece affidato il compito di applicare gli accordi nazionali interconfederali alle realtà di ciascuna regione e di affrontare problematiche regionali di interesse delle parti sulle materie di non esclusiva competenza interconfederale nazionale, fatta salva la facoltà che talune materie vengano delegate dal livello nazionale a quello regionale.

Anche la categoria, a sua volta, è titolare di un livello di contrattazione nazionale e regionale. Alla contrattazione decentrata è demandata la disciplina delle materie che non sono espressamente devolute al livello nazionale o che sono state da questo implicitamente o esplicitamente delegate al livello regionale. Per assicurare l'esigibilità della contrattazione regionale è stabilito che i due livelli di contrattazione hanno pari cogenza, con la conseguenza che l'applicazione del contratto collettivo nazionale comporta l'obbligo di applicazione del contratto collettivo decentrato.

Tra le materie attribuite alla competenza del contratto collettivo regionale spicca, tra gli altri, l'attribuzione del compito di definire forme di flessibilità inerenti l'orario di lavoro, anche mediante l'introduzione di formule da sperimentare a livello aziendale, e il riconoscimento del livello regionale come quello utile a garantire alle imprese il raggiungimento di più elevati livelli di competitività attraverso la delega alla definizione di incentivi economici

collegati al raggiungimento di obiettivi quali la produttività, la qualità, l'efficienza e l'efficacia e/o di altri elementi legati all'andamento economico delle imprese.

In questo scenario si colloca l'Accordo in commento mediante il quale le parti hanno ritenuto di poter fornire un aiuto al rilancio e alla valorizzazione del settore per il raggiungimento di più elevati livelli di competitività delle imprese e al miglioramento delle prospettive occupazionali e delle condizioni di lavoro. In particolare, le parti hanno condiviso la necessità di adottare soluzioni organizzative che meglio si adattino alla variabilità delle richieste del mercato e che offrano margini per innovare e ridurre i costi per unità di prodotto, migliorando le prospettive occupazionali e professionali.

A tal fine le parti hanno riconosciuto la facoltà per le imprese di stabilire una diversa distribuzione dell'orario di lavoro su base settimanale o plurisettimanale per un periodo non superiore a sei mesi, con la possibilità di estensione a dodici mesi al verificarsi di ragioni obiettive, tecniche o inerenti all'organizzazione del lavoro quali, a titolo esemplificativo, lancio di nuovi prodotti, esecuzione di più commesse, calamità naturali. Le modalità attuative devono essere concordate tra datore e lavoratore, previa informativa alle rappresentanze sindacali. L'introduzione di un regime di orario multiperiodale consente all'impresa di poter far fronte ad eventuali incrementi di produzione senza dover far ricorso al lavoro straordinario e, dunque, senza dover corrispondere le maggiorazioni previste dal contratto collettivo nazionale.

Sempre nell'ottica di adottare soluzioni organizzative che consentano una maggiore competitività delle imprese, quale possibile alternativa all'adozione dell'orario di lavoro multiperiodale, l'Accordo ha esteso il limite massimo di ricorso alla "flessibilità" di orario prevista nel contratto collettivo nazionale. Per far fronte alle variazioni di intensità dell'attività lavorativa, l'azienda potrà realizzare diversi regimi di orario in particolari periodi, con il superamento dell'orario contrattuale sino al limite delle 48 ore settimanali, per un massimo di 98 ore nell'anno. Al superamento dell'orario contrattuale corrisponderà, di norma entro un periodo di sei mesi ed in periodi di minore intensità produttiva, una pari entità di riposi compensativi.

Nell'Accordo è anche stabilito che sulla base di un patto individuale tra lavoratore e datore di lavoro, per far fronte a frequenti e non programmabili variazioni dell'attività aziendale, l'orario settimanale previsto nel contratto collettivo nazionale potrà essere definito non già su base settimanale, ma sulla media delle ore lavorate nel mese. Qualora poi le ore lavorate risultino eccedenti quelle normali retribuibili nel mese, è stato previsto l'accantonamento del conto individuale denominato "banca ore". La banca ore potrà comprendere anche la traduzione in termini di quantità orarie delle relative maggiorazioni spettanti, purché al riguardo ci sia un atto sottoscritto da impresa e lavoratore.

Le ore accantonate potranno essere utilizzate nella misura massima del 50% per fronteggiare situazioni di crisi o riduzioni impreviste di ordini, anche allo scopo di evitare il ricorso ad ammortizzatori sociali. Il restante 50% è lasciato alla piena disponibilità del singolo lavoratore che potrà usufruire di permessi o del prolungamento del periodo di ferie. Siffatta gestione dell'orario potrà avvenire entro l'arco temporale di 18 mesi. Qualora trascorso il periodo di riferimento risultino accantonate sul conto individuale del lavoratore ore non recuperate, queste dovranno essere "monetizzate" avendo a riguardo la retribuzione del lavoratore al momento della liquidazione.

D'altro lato, l'Accordo ha istituito un premio di produttività nella dichiarata finalità di cogliere le opportunità rappresentate dalle evoluzioni normative volte a promuovere la produttività mediante il ricorso alla contrattazione di secondo livello.

Il premio è suddiviso in due tipologie di obiettivi ognuna delle quali ha un peso percentuale del 50% sul totale. È anche previsto che, qualora l'impresa soggetta all'applicazione dell'Accordo realizzi soltanto una delle due tipologie di obiettivi considerate, il premio è erogato nella misura del 50%. Si noti che, nel caso di specie, entrambe le tipologie di obiettivi sono riferibili a parametri oggettivi svincolati da qualsiasi indicatore di produttività o redditività riferibile al lavoratore o all'impresa.

La prima tipologia di obiettivi indicata nell'Accordo prende in considerazione, in una logica comparativa, il numero di imprese, il numero di lavoratori e il numero di ore medie di sospensione per lavoratore riferibili all'intero settore. Quota parte del premio sarà erogata qualora ricorrano due dei seguenti parametri: il numero di imprese del settore non risulti inferiore del 10% rispetto a quelle presenti nel periodo di riferimento (2007-10); i lavoratori occupati nelle imprese del settore non risultino inferiori del 10% rispetto a quelli occupati nel medesimo periodo di riferimento e che le ore di sospensione per ciascun lavoratore non superino quota 100. A ben guardare non si tratta di parametri commisurati all'andamento dell'impresa ma, piuttosto, all'andamento dell'intero settore.

Ciò è vero anche se si guarda alla seconda tipologia di obiettivi che fanno riferimento all'andamento della produzione manifatturiera artigiana e all'andamento degli investimenti nel settore sulla base delle rilevazioni periodiche effettuate da Unioncamere.

Inoltre, nell'ottica di valorizzazione della bilateralità artigiana appare interessante segnalare il coinvolgimento dell'ELBA (Ente lombardo bilaterale dell'artigianato) al quale è stata affidata sia la funzione di ricevere le comunicazioni informative in materia di gestione dell'orario di lavoro sia la funzione di rilevazione della prima tipologia di parametri cui è subordinata l'erogazione del premio di risultato.

A corollario dell'accordo, le parti sociali hanno previsto delle forme di provvidenze integrative di carattere sanitario e sociale a favore dei lavoratori. A tal fine le imprese sono tenute a versare l'importo di 5 euro al mese per ogni dipendente. Non mancano, inoltre, le disposizioni relative alla individuazione di piani formativi su specifici comparti volti a migliorare la professionalità dei lavoratori, azioni di pari opportunità, azioni di inserimento di lavoratori diversamente abili ed è riconosciuta la centralità delle problematiche afferenti la sicurezza dell'ambiente di lavoro per la consapevolezza che la sicurezza nei luoghi di lavoro non può che portare vantaggi a tutti i fattori aziendali.

#### 4. ASPETTI CRITICI DELL'ACCORDO: UNA RETRIBUZIONE INCENTIVANTE?

In termini generali l'Accordo rappresenta un esempio positivo del modello di decentramento contrattuale presente nell'artigianato. L'introduzione di un livello decentrato di applicazione cogente operante nell'ambito delle deleghe conferite dal livello nazionale (ma non solo) ha consentito l'attuazione di un modello contrattuale flessibile nel quale l'uniformità regolativa di alcuni istituti di carattere generale si coniuga con la possibilità di una regolazione contrattuale diversificata in base alla realtà locale. In tal modo il sistema di contrattazione si coniuga con le predette caratteristiche delle imprese artigiane, molto numerose, di piccole dimensioni e ampiamente diffuse nel territorio.

Tuttavia, propria questa caratteristica espone il modello di contrattazione ad una possibile criticità, ovvero l'impossibilità di sviluppare una contrattazione aziendale che consenta di definire soluzioni a misura di impresa. Infatti, la marcata territorialità del sistema, evidenziata anche dalla sostituzione delle rappresentanze sindacali – raramente costituite

per mancanza di adesione sindacale o per carenza di disponibilità da parte dei lavoratori a ricoprire tale carica – con la figura del Rappresentante sindacale di bacino (RSB), rappresentativo non dei dipendenti di una singola realtà produttiva bensì di un “certo” bacino di utenza, potrebbe portare all’adozione di soluzioni generalizzate riferibili alle esigenze di un territorio, ma non a quelle specifiche della singola impresa.

Tale aspetto si riscontra anche andando a vedere la struttura del premio di produttività istituito dall’Accordo. Tale premio, incentivato dalle agevolazioni contributive e fiscali previste dalla vigente normativa, è connesso esclusivamente al raggiungimento di parametri oggettivi (numero di imprese, numero di lavoratori, numero di ore medie di sospensione per lavoratore, dinamica della produzione manifatturiera, consumi di energia elettrica, andamento degli investimenti, andamento export delle imprese lombarde) e completamente sganciato da parametri aziendali.

Infatti, già ad una prima valutazione si può rilevare che il premio introdotto dall’Accordo si differenzia quanto a struttura rispetto alle forme di retribuzione incentivante o premiale cui nella prassi si fa generalmente ricorso.

La classificazione tradizionale (Negrelli, 1995) dei parametri cui è subordinato il riconoscimento del premio comprende sia aspetti soggettivi che aspetti oggettivi della prestazione. I primi, generalmente connessi alla qualità della prestazione del lavoratore, consentono di stimolare una maggiore produttività. I secondi, invece, collegati al raggiungimento di risultati sia a livello di impresa sia a livello più ampio (comparti, settore, territorio), consentono di collegare il premio ad un effettivo risultato positivo dell’impresa sul mercato.

Come insegnato da autorevoli studi (Treu, 2010a), infatti, il ricorso a forme di retribuzione incentivante trova la propria ragione nell’essere la “leva prioritaria” per motivare i lavoratori ad una maggiore produttività e nel dare alla retribuzione una flessibilità tale da consentire all’impresa di meglio reagire alle vicende di mercato. Ne consegue che, per il raggiungimento dell’effetto proprio dei sistemi di retribuzione incentivante, i parametri oggettivi e soggettivi dovrebbero essere combinati.

Sotto questo profilo l’Accordo sembra porre alcune criticità. Infatti, la fissazione di parametri esclusivamente di settore potrebbe portare a perdere l’effetto “incentivante” connesso alla introduzione del premio, dato che tali risultati non sono controllabili dai lavoratori appartenenti alla possibile platea dei destinatari. D’altronde è intuitivo che la fissazione di obiettivi più vicini al lavoratore consente di percepire maggiormente lo stimolo incentivante, mentre la scelta di parametri eccessivamente distanti rischia di non produrre tali effetti.

Inoltre, dal lato dell’impresa, il premio non sembra consentire il raggiungimento di quella flessibilità della retribuzione utile per reagire alle vicende di mercato. Infatti, al raggiungimento da parte dell’intero settore degli obiettivi prefissati, anche l’impresa in crisi che singolarmente considerata ha ottenuto risultati scadenti potrebbe essere obbligata all’erogazione del premio.

Se ciò è vero, allora sembra potersi ritenere che l’introduzione del premio all’interno dell’Accordo non risponda esclusivamente ad una logica incentivante in senso tecnico. Il fatto che le parti stipulanti abbiano concepito un premio che al raggiungimento di certi obiettivi di settore cade “a pioggia” sulla generalità dei lavoratori consente di ritenere che l’introduzione del premio sia volta a compensare – in presenza di risultati positivi – i lavoratori con un aumento retributivo. Di qui il carattere innovativo dell’Accordo che, abbracciando la logica di prestazione-controprestazione, tende verso un sistema di relazioni industriali basato sulla cooperazione o, ancora meglio, sulle reciproche concessioni.



D'altro lato, non si può non ribadire che l'introduzione di un sistema premiante "classico" nel caso di specie si sarebbe scontrata con le caratteristiche strutturali del settore artigiano di cui si è detto.

In ogni caso il giudizio sull'accordo non può non essere positivo. Il sistema di flessibilizzazione dell'attività produttiva mediante una nuova articolazione dell'organizzazione del lavoro e l'introduzione di un orario di lavoro multiperiodale consente di affrontare situazioni congiunturali che possono verificarsi nel breve periodo (vale a dire aumenti di produzione legati a particolari periodi dell'anno) senza i costi aggiuntivi per l'impresa rappresentati dal pagamento dell'indennità di lavoro straordinario. Inoltre, l'Accordo consente al datore di lavoro di utilizzare il 50% del monte ore accantonato in banca ore per evitare il ricorso agli ammortizzatori sociali in ipotesi di crisi aziendali. Tale maggior sacrificio richiesto ai lavoratori è compensato mediante il riconoscimento del premio nel caso in cui la maggiore flessibilità richiesta conduca a dei risultati positivi.

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ALAIMO A. (1991), *Sistemi partecipativi e incentivanti di retribuzione: l'evoluzione storica in Italia*, "Diritto delle relazioni industriali", 1, pp. 13 ss.
- ALLAMPRESE A. (2003), *Riduzione e flessibilità del tempo di lavoro*, Ipsoa, Milano.
- BAVARO V. (2007), *Note su enti bilaterali e libertà contrattuale*, "Il Lavoro nella giurisprudenza", 12, pp. 1169-75.
- BELLOMO S. (2009), *Orario di lavoro, riposi, ferie: la nuova disciplina introdotta dal d.lg. 8 aprile 2003, n. 66*, in G. Santoro Passarelli (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale. Il lavoro privato e pubblico*, Ipsoa, Milano, pp. 763.
- CAIFA L. (2004), *La "multiperiodalità" come criterio prioritario di distribuzione del tempo di lavoro*, "Il Diritto del lavoro", 3-4, pp. 1019-29.
- CAMPANELLA P. (2013), *Decentramento contrattuale e incentivi retributivi nel quadro delle politiche di sostegno alla produttività del lavoro*, "WP CSDLE Massimo D'Antona.IT", 185.
- CARABELLI U., LECCESE V. (2004), *Una riflessione sul sofferto rapporto tra legge e autonomia collettiva: spunti dalla nuova disciplina dell'orario di lavoro*, in *Studi in onore di Giorgio Ghezzi*, vol. I, CEDAM, Padova.
- CARAGNANO R. (2008), *Sgravi contributivi per la contrattazione di secondo livello*, in M. Tiraboschi (a cura di), *La riforma del lavoro pubblico e privato e il nuovo welfare*, Milano, pp. 248 ss.
- CINELLI M. (2009), *Competitività, flessibilità delle tutele, diritti fondamentali*, "Rivista italiana di diritto del lavoro", 3, pp. 299-321.
- D'ANTONA M., DE LUCA TAMAJO R. (1991), *La retribuzione ad incentivi*, "Diritto delle relazioni industriali", 1, pp. 5 ss.
- DELL'ARINGA C. (1990), *Flessibilità dei salari e distribuzione del reddito*, "Quaderni di economia del lavoro", p. 211.
- ID. (2001), *Salari e orari di lavoro*, "Diritto delle relazioni industriali", p. 371.
- ID. (2013), *L'accordo sulla produttività: quali prospettive per competitività e salari?*, "Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali", pp. 293 ss.
- DELL'OLIO M. (1998), *Orario giornaliero, settimanale, multiperiodale*, "Argomenti di diritto del lavoro", 2, p. 375.
- DE LUCIA G., CIUFFINI S. (2004), *Il sistema degli enti bilaterali nell'artigianato: una esperienza italiana al servizio del dialogo sociale europeo*, in M. Tiraboschi (a cura di), *La riforma Biagi del mercato del lavoro*, Giuffrè, Milano.
- FAIOLI M. (2010), *Indagine sulla bilateralità nel terziario*, Giappichelli, Torino.
- FERRANTE V. (2008), *Il tempo di lavoro fra persona e produttività*, Giappichelli, Torino.
- FERRARO G. (2010), *Retribuzione e assetto della contrattazione collettiva*, "Rivista italiana di diritto del lavoro", 4, pp. 693 ss.
- GIOVANI R. (2003), *La contrattazione collettiva nell'artigianato*, "Diritto e pratica del lavoro", pp. 883 ss.
- ID. (2004), *La riforma degli assetti contrattuali nell'artigianato: un modello originale*, "Diritto delle relazioni industriali", 3, pp. 496 ss.

- ICHINO P. (1994), *Estensione dell'obbligo di adesione ai fondi di sostegno del reddito*, "Diritto e pratica del lavoro", pp. 3421 ss.
- LAI M. (2006) *Appunti sulla bilateralità*, "Diritto delle relazioni industriali", 4, pp. 1020-42.
- LASSANDARI A. (2009), *Contrattazione collettiva e produttività: cronaca di evocazione (ripetute) e incontri (mancanti)*, "Rivista di giurisprudenza del lavoro", 2, pp. 299 ss.
- LEONARDI S. (2004), *Gli enti bilaterali tra autonomia e sostegno normativo*, "Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali", 103, pp. 443-96.
- LISO F. (2012), *Legge, autonomia collettiva e bilateralità: un caso problematico. "Eccesso di potere" del contratto collettivo?*, "Rivista di diritto della sicurezza sociale", 1, pp. 55-62.
- MAIO V., VALENTINI V. (1998), *L'orario di lavoro: innovazione normativa e campo di applicazione*, "Argomenti di diritto del lavoro", p. 422.
- MISCIONE M. (1997), *Il sostegno al reddito degli enti bilaterali*, "Diritto e pratica del lavoro", pp. 2557 ss.
- NAPOLI M. (2003), *Gli enti bilaterali nella prospettiva di riforma del mercato del lavoro*, "Jus", 2, pp. 235-45.
- NEGRELLI S. (1995), *Relazioni di lavoro e performance aziendale*, "Diritto del lavoro e relazioni industriali", p. 51.
- OCCHINO A. (2012), *Orari flessibili e libertà*, "Rivista italiana di diritto del lavoro", 1, pp. 169-73.
- QUARANTE M. (2004), *Prestazioni a orario ridotto, modulato o flessibile e nuovi modelli organizzativi* Information Communication Technology e orario di lavoro: flessibilità e controllo sindacale, "Diritto delle relazioni industriali", 3, pp. 525 ss.
- ROMEO C. (2010), *Il premio di produttività nel lavoro*, "Lavoro nella giurisprudenza, 2010", 6, pp. 537-43.
- SANDULLI P., PANDOLFO A., FAIOLI M. (2011), *Bilateralità, lavoro e turismo*, Giappichelli, Torino.
- SANTORO PASSARELLI G. (2009), *Competitività e flessibilità del rapporto di lavoro*, "Rivista italiana di diritto del lavoro", 2, pp. 201-9.
- TREU T. (2010a), *Le forme retributive incentivanti*, "Rivista italiana di diritto del lavoro", 4, pp. 637 ss.
- ID. (2010b), *Recenti tendenze sulla determinazione del trattamento retributivo: incentivazione, riferimento ai livelli e/o risultati di produttività aziendale*, relazione svolta al Convegno dell'Accademia dei Lincei su "Il trattamento retributivo dei lavoratori, il contratto collettivo e la legge", Roma, 21-22 aprile.
- ZILIO GRANDI G. (2008), *Il trattamento economico tra corresponsività e produttività*, "Lavoro e previdenza oggi", 12, pp. 1757.