INDICE

Prefazione ..... pag. 13

Introduzione ..... pag. 16

SEZIONE I - CONTRATTAZIONE DI SECONDO LIVELLO, WELFARE E PROFESSIONALITÀ: PROFILI TEORICI E GIURIDICI

La contrattazione di secondo livello: fondamenti e prospettive evolutive ..... pag. 20

1. Introduzione ..... » 20
2. Le forme della contrattazione di secondo livello ..... » 21
   - 2.1. Il sistema multilivello e il mancato inveramento dell'articolo 39, Costituzione ..... » 21
   - 2.2. L'evoluzione dei rapporti tra i livelli negoziali ..... » 22
   - 2.3. I limiti invalicabili: diritti quesiti e norme imperative ..... » 23
   - 2.4. L'efficacia soggettiva: accordi normativi e accordi gestionali ..... » 24
   - 2.5. L'articolo 51, D.Lgs. n. 81/2015, e l'equipollenza dei livelli negoziali ..... » 25
   - 2.6. La contrattazione di prossimità ..... » 25
   - 2.7. Il nuovo Archivio CNEL ..... » 26
3. Le finalità della contrattazione di secondo livello ..... » 27
   - 3.1. La funzione retributivo-incentivante: premi di risultato e welfare ..... » 27
   - 3.2. La funzione di flessibilità organizzativa e derogatoria ..... » 28
   - 3.3. La funzione di attrattività, fidelizzazione e gestione del capitale umano ..... » 28
   - 3.4. La funzione di regolazione del conflitto e della rappresentatività ..... » 29
   - 3.5. Il limite del salario costituzionale: dalle "sentenze gemelle" al "salario giusto" ..... » 30
4. Gli sviluppi della contrattazione di secondo livello ..... » 31
   - 4.1. Lo sviluppo normativo dallo Statuto dei lavoratori a oggi .. » 31

4.2. Dall'articolo 19, Stat. lav., alla Sentenza n. 156/2025 ..... » 33
4.3. La frontiera tecnologica: intelligenza artificiale e contrattazione ..... » 34
5. Considerazioni conclusive ..... » 34

Contrattazione territoriale e premi di risultato: quali ricadute sulle imprese? ..... pag. 36
1. La funzione tecnica (ma anche sociale) del Consulente del Lavoro ..... » 36
2. La contrattazione territoriale: dagli accordi alla misurazione dei risultati ..... » 37
3. Oltre il fatturato: ripensare il premio di risultato ..... » 39

Gli orientamenti giurisprudenziali nei premi di risultato: spunti e riflessioni ..... pag. 42
1. Introduzione ..... » 42
2. I premi di risultato nella contrattazione di secondo livello ..... » 43
3. La platea dei beneficiari dei premi di risultato ..... » 44
4. Profili critici nei c.d. premi presenza ..... » 47
5. Sulla durata del premio di risultato e sulla facoltà di recesso ante tempus ..... » 49
6. Conclusioni ..... » 51

SEZIONE II - PRODUTTIVITÀ E PREMIO DI RISULTATO: TEORIA E CASI A CONFRONTO

Il premio di produzione e la partecipazione agli utili: analisi teorica e prassi operativa ..... pag. 54
1. Premessa ..... » 54
2. Il quadro normativo ..... » 55
2.1. Incrementalità dei risulta ..... » 56
2.2. Periodo congruo di misurazione del risultato incrementale ..... » 56
2.3. Agevolazione fiscale ..... » 57
2.4. Limite individuale e beneficiari ..... » 57
2.5. Condizioni per accedere all'agevolazione ..... » 58
2.6. Detassazione al 100% ..... » 59
3. Partecipazione agli utili di impresa e al capitale sociale dei lavoratori: benefici fiscali e procedure applicative ..... » 59
3.1. Partecipazione gestionale ..... » 60

3.2. Partecipazione economica e finanziaria ... » 60
3.3. Premio di risultato con partecipazione agli utili di impresa ... » 61
3.4. Partecipazione finanziaria dei lavoratori al capitale sociale » 61
3.5. Partecipazione organizzativa ... » 61
4. Una buona prassi del settore legno ... » 62
4.1. Contesto ... » 62
4.2. Sistema di relazioni industriali ... » 62
4.3. Contrattazione collettiva ... » 62
4.4. Beneficiari ... » 63
4.5. Obiettivi 2026 ... » 63
4.6. Valorizzazione del premio ed erogazione ... » 63
4.7. Opzione welfare aziendale ... » 63
4.8. Omnicomprensività del PDR ... » 64
5. Conclusioni ... » 64

Il premio di risultato, strumento strategico di miglioramento aziendale ... pag. 66
1. Un caso concreto da cui partire ... » 66
2. Analisi del contesto aziendale ... » 66
3. L'accordo aziendale: obiettivi e destinatari ... » 68
3.1. Il deposito telematico e il presidio della legittimità fiscale ... » 69
3.2. Esegesi delle clausole sugli indicatori di performance ... » 70
4. Analisi giuslavoristica e contrattuale di un caso di e-commerce » 72
4.1. Premio di risultato e KPI oggettivi: gli effetti sulla performance aziendale ... » 72
4.2. KPI e benessere organizzativo: i riscontri dell'indagine empirica ... » 74
4.3. Condizioni di replicabilità come best practice ... » 76
5. Spunti di riflessione ... » 77

La contrattazione di secondo livello nel settore chimico-farmaceutico ... pag. 78
1. Il contesto: adeguamento delle figure professionali alla specifica realtà produttiva e di ricerca ... » 78
2. Genesi della crescita professionale: dinamiche verticali e orizzontali ... » 80
3. La revisione del sistema classificatorio ... » 81
4. Il raccordo con l'apprendistato professionalizzante ... » 83

5. Il modello come best practice per le relazioni industriali nelle PMI ad alto contenuto tecnologico ..... » 84
6. Il ruolo del Consulente del Lavoro nei processi di rinnovamento della classificazione del personale ..... » 86

SEZIONE III - WELFARE AZIENDALE: UNO STRUMENTO IN EVOLUZIONE

Dal salario al welfare e ritorno: la conversione, e la riconversione, del premio di risultato ..... pag. 88
1. Il premio di risultato tra contrattazione di secondo livello e detassazione: lo stato dell'arte ..... » 88
2. Le clausole di conversione nella contrattazione di secondo livello: un modello operativo ..... » 90
3. Il nodo della riconversione: la rimonetizzazione del residuo welfare e il regime fiscale applicabile ..... » 92
   3.1. Il silenzio della legge e il silenzio della prassi ..... » 93
   3.2. L'effetto estintivo della conversione: perché il denaro rimonetizzato non torna a essere premio ..... » 93
   3.3. La conferma testuale: il criterio di fungibilità nella Circolare n. 5/E/2018 ..... » 94
   3.4. L'indizio sistematico: il welfare compensativo e l'irreversibilità della scelta ..... » 95
   3.5. Il vuoto Confindustria e il vero rischio sistemico ..... » 96
4. Criticità operative e replicabilità della buona prassi ..... » 97
   4.1. Le vie percorribili ..... » 97
   4.2. Replicabilità della buona prassi ..... » 97

Welfare aziendale, rientro e prestazioni aggiuntive nella sanità privata ..... pag. 99
1. Oggetto e ragioni dell'esame ..... » 99
2. Parte prima – Il piano di welfare e flexible benefit ..... » 100
   2.1. Struttura dell'istituto ..... » 100
   2.2. Il fondamento normativo del regime fiscale ..... » 100
   2.3. Le forme di erogazione e il regime documentale ..... » 101
   2.4. La modulazione in funzione delle presenze ..... » 102
   2.5. La clausola di permanenza in servizio ..... » 103
   2.6. L'ambito soggettivo e la differenziazione fra categorie professionali ..... » 104
   2.7. La deducibilità del costo in capo all'impresa ..... » 105

3. Parte seconda – L'indennità per la disponibilità al rientro in servizio ... » 105
3.1. Struttura e qualificazione dell'istituto ... » 105
3.2. Il fondo di garanzia e la sua natura ... » 106
3.3. Il regime fiscale delle indennità ... » 106
4. Parte terza – Le prestazioni aggiuntive oltre l'orario ordinario ... » 107
4.1. Struttura dell'istituto ... » 107
4.2. Il fondamento della deroga in materia di lavoro straordinario ... » 108
4.3. Il computo del monte ore ... » 109
4.4. La forfetizzazione del compenso e l'esclusione dalla base di calcolo del TFR ... » 110
4.5. Il regime dell'imposta sostitutiva sui compensi del personale infermieristico ... » 110
5. Parte quarta – Efficacia nel tempo ... » 111
5.1. Il termine finale e l'esclusione dell'ultrattività ... » 111
5.2. La clausola risolutiva collegata all'allineamento retributivo ... » 112
5.3. Legittimazione delle parti e regime di deposito ... » 112
5.4. Considerazioni conclusive ... » 113

Welfare aziendale: regolamento-modello per attraction, retention e produttività ... pag. 115
1. Costi, risparmi od opportunità? ... » 115
2. La spesa pubblica in Italia ... » 116
3. L'inverno demografico ... » 117
4. Focus sugli studi professionali ... » 117
5. Il tema della produttività ... » 118
6. Perché il welfare ... » 118

SEZIONE IV - CONTRATTAZIONE AZIENDALE E TERRITORIALE: CASI ED ESPERIENZE

Contrattazione in Emilia-Romagna: welfare, produttività e professionalità ... pag. 122
1. Una tradizione consolidata ... » 122
2. Il contesto: perché l'Emilia-Romagna e perché ora ... » 123
3. Analisi dei testi contrattuali: casi concreti dal territorio ... » 124
3.1. Il livello aziendale: Ducati e la logica della partecipazione negoziata ... » 124
3.2. Il livello aziendale: Lamborghini e la riorganizzazione del tempo di lavoro ... » 125

3.3. Il livello territoriale: il Fondo di welfare contrattuale dell'artigianato (EBER) ... » 125
3.4. Il livello territoriale: la detassazione dei premi di risultato nel terziario ... » 127
3.5. Reti territoriali di welfare: il caso della rete welfare aziendale di Modena ... » 127
4. Impatto e prospettive ... » 128
4.1. I risultati raggiunti ... » 128
4.2. Le criticità ... » 129
4.3. Replicabilità e prospettive ... » 129

Contrattazione territoriale: l'esperienza del Protocollo di Treviso .. pag. 131
1. Il contributo dei professionisti nelle relazioni industriali ... » 131
2. Prima dell'accordo: costruire una relazione ... » 133
3. Dentro il Protocollo: dagli obiettivi agli impegni concreti ... » 134
3.1. Un interesse comune, pur nella diversità dei ruoli ... » 135
3.2. Il primo impegno di ANCL: portare competenza tecnica ... » 135
3.3. Dall'applicazione degli accordi alla loro costruzione ... » 135
3.4. Un riconoscimento che deve essere reciproco ... » 136
3.5. Non soltanto partecipare alla costruzione, ma favorire l'applicazione ... » 136
3.6. Dal confronto occasionale a un metodo permanente ... » 137
4. Dalla sperimentazione alla stabilità: il rinnovo del Protocollo ... » 137
5. Dal Protocollo alla pratica: i primi tavoli di lavoro ... » 138
6. Cosa abbiamo imparato: indicazioni per un percorso replicabile » 139
6.1. Partire dalle relazioni, non dal Protocollo ... » 139
6.2. Definire con chiarezza il ruolo dei professionisti ... » 139
6.3. Prevedere strumenti concreti di collaborazione ... » 139
6.4. Portare l'applicazione dentro il tavolo prima della firma ... » 140
6.5. Dopo la cornice generale, scegliere un primo obiettivo preciso ... » 140
6.6. Fare in modo che il progetto appartenga alle organizzazioni e non soltanto alle persone ... » 140
6.7. Verificare periodicamente ciò che sta funzionando e ciò che non sta funzionando ... » 140
6.8. Avere pazienza e non abbandonare il percorso alle prime difficoltà ... » 140
7. Conclusioni ... » 141

La gestione dell'orario di lavoro nell'autotrasporto merci ..... pag. 142
1. Inquadramento e ruolo della contrattazione decentrata ..... » 142
2. Esegesi dell'accordo aziendale: forfettizzazione del lavoro straordinario, regime delle trasferte e clausole di decadenza ..... » 143
   2.1. L'articolazione dell'orario e il meccanismo di forfettizzazione ..... » 143
   2.2. Il parametro delle trasferte ..... » 144
   2.3. Il sistema delle verifiche e il termine di decadenza ..... » 144
3. Valutazione dei risultati e criticità applicative ..... » 144
4. Replicabilità della buona prassi ..... » 145

La contrattazione territoriale come risposta alla stagionalità: l'esperienza di Trapani ..... pag. 146
1. Il territorio come punto di partenza ..... » 146
2. Il Centro Studi ANCL di Trapani e il ruolo del Consulente del Lavoro ..... » 147
3. La stagionalità osservata dagli studi professionali ..... » 148
4. Dal Centro Studi al confronto con le parti sociali ..... » 149
5. L'Accordo del 19 maggio 2026 ..... » 150
6. Leggere la stagionalità attraverso il territorio ..... » 151
7. La disciplina dei contratti a termine ..... » 151
8. I periodi di effettiva stagionalità ..... » 152
9. L'operatività dell'Accordo e il ruolo della bilateralità ..... » 153
10. La tutela dei lavoratori e la continuità delle professionalità ..... » 153
11. Il "Metodo Trapani"? ..... » 154
12. Il valore si costruisce nei territori ..... » 155

SEZIONE V - LE DINAMICHE SETTORIALI DELLA CONTRATTAZIONE DI SECONDO LIVELLO

Produttività, flessibilità e stabilizzazione del lavoro negli accordi aziendali Confimi ..... pag. 158
1. Il quadro generale ..... » 158
2. Le norme contrattuali di riferimento ..... » 158
3. La regolamentazione in ambito aziendale ..... » 159
4. Lo scopo degli accordi in relazione agli istituti ..... » 165
5. Il tema dello staff leasing e delle stabilizzazioni ..... » 166
6. Conclusioni ..... » 167

L'azienda edile è un viaggio per l'Italia ..... pag. 168
1. Il ruolo della contrattazione integrativa territoriale in edilizia ... » 168
2. Le differenti previsioni contrattuali..... » 170
3. Spunti conclusivi..... » 180

Dal premio al progetto: una nuova prospettiva per le relazioni industriali..... pag. 182
1. La contrattazione di secondo livello come leva di sviluppo..... » 182
2. Welfare, produttività e professionalità: una strategia integrata .. » 182
3. Una nuova stagione della bilateralità..... » 184
4. L'accesso all'abitazione: rispondere ai nuovi bisogni del lavoro .. » 185
5. Un fondo rotativo per trasformare le crisi in opportunità..... » 185
6. Un nuovo patto tra le parti ..... » 187

Studi professionali: contrattazione, territorio e bilateralità..... pag. 188
1. Il secondo livello in un settore eterogeneo..... » 188
2. Il testo contrattuale ..... » 189
   2.1. L'articolazione dei livelli: articoli 3 e 4 e allegato D..... » 189
   2.2. Le intese temporaneamente modificative ..... » 191
   2.3. Gli sportelli territoriali: articoli 3 e 15 ..... » 191
   2.4. Le materie delegate: formazione, sicurezza, orario ..... » 192
   2.5. Gli accordi territoriali sui premi di produttività ..... » 195
3. Orizzonti e sviluppi futuri ..... » 195
   3.1. I risultati raggiunti ..... » 195
   3.2. Le criticità ..... » 195
   3.3. La replicabilità della buona prassi ..... » 196
   3.4. Prospettive per il rinnovo e considerazioni conclusive ..... » 197

Il lavoro a distanza nel pubblico impiego della Valle d'Aosta..... pag. 199
1. Lavoro agile e lavoro da remoto nel comparto unico regionale: quadro vigente e prospettive di riordino ..... » 199
2. Il primo livello: la legge regionale ..... » 200
3. Il secondo livello: la contrattazione collettiva regionale ..... » 201
   3.1. Il personale delle categorie: una disciplina ferma al 2018 ... » 202
   3.2. La dirigenza: una disciplina nuova e dettagliata ..... » 203
4. Il terzo livello: gli atti dei singoli enti ..... » 204
   4.1. L'Amministrazione regionale..... » 204
   4.2. Gli enti locali e strumentali: un quadro disomogeneo ..... » 205
5. La trattativa in corso..... » 206

SEZIONE VI - APPENDICI

Accordo premio di risultato – Caso A ..... pag. 210

Bozza di contratto di secondo livello per premio di risultato ..... pag. 213

Checklist operativa accordo premio di risultato ..... pag. 216

Regolamento aziendale welfare per attrattività e retention ..... pag. 217

Accordo inquadramento professionale – Caso Chimica farmaceutica ..... pag. 220

Accordo aziendale di forfettizzazione del lavoro straordinario e della trasferta ..... pag. 227

Protocollo d'intesa di collaborazione provinciale Treviso – 22 novembre 2024 ..... pag. 232

Protocollo d'intesa di collaborazione provinciale Treviso - 24 febbraio 2026 ..... pag. 237

Accordo stagionalità terziario Provincia Trapani – 19 maggio 202 ..... pag. 242

Composizione Comitato Scientifico ASRI ..... pag. 250