

# **Un'analisi comparata della contrattazione di secondo livello nel gruppo G.A Operations**

## **INDICE**

---

1. INTRODUZIONE
2. Tra prassi negoziali consolidate e tentativi di convergenza
3. Diritti sindacali, organizzazione del lavoro, formazione interprofessionale: un modello contrattuale ampio e diversificato
4. La determinazione del premio di risultato e le altre componenti della parte economica
5. CONCLUSIONI

*23 ottobre 2019*

## **1. Introduzione**

Il modello di relazioni industriali che regola i rapporti di lavoro all'interno degli stabilimenti di G.A. Operations S.P.A. è un sistema articolato, non sempre omogeneo e frutto di prassi consolidate nei diversi contesti produttivi. La costituzione del gruppo, infatti, nasce da un processo di acquisizione e di fusione di un nucleo di imprese contoterziste per i brand realizzati da Giorgio Armani S.P.A. dislocate sul territorio nazionale. Fanno parte di questa *operation company* i due stabilimenti produttivi in provincia di Vicenza (Trissino e Carrè), i poli di Settimo Torinese, di Vertemate in provincia di Como e di Mattarello di Trento, lo stabilimento di Baggiovara in provincia di Modena, quello di Matelica in provincia di Macerata e quello di Inzago a Milano e lo stabilimento di Fossò nei pressi di Venezia. Questa pluralità di siti produttivi, di modelli di business e tipologie di prodotto realizzati, nonché di prassi negoziali antecedenti al processo di acquisizione e fusione, ha generato un modello contrattuale differenziato per singolo stabilimento, che solo recentemente sta provando a trovare punti di incontro e binari comuni in un'ottica di gruppo.

L'oggetto della nostra analisi si concentrerà, perciò, sull'analisi di questa contrattazione nei diversi poli produttivi precedentemente menzionati ad eccezione dello stabilimento di Fossò, in quanto, trattandosi di un polo produttivo specializzato nella realizzazione di calzature e articoli di pelletteria, applica il contratto territoriale del distretto calzaturiero.

In particolare, andremo ad analizzare in chiave comparativa l'ultima tornata di rinnovi contrattuali per studiare punti di contatto e differenze all'interno del gruppo sia in termini di istituti regolati che di modelli applicati.

Il nostro lavoro si suddividerà in tre distinte parti. Una prima parte di comparazione generale in cui vengono descritti i singoli accordi e in cui si proverà a definire un quadro di analisi macro aggregata. Successivamente si passerà in rassegna la parte normativa dei singoli contratti andando a verificare istituto per istituto eventuali punti di convergenza e divergenza tra gli accordi applicati. Infine, ampio spazio verrà dato alla parte economica in particolare alle diverse modalità di regolazione della componente variabile del salario e agli importi massimi previsti per singola voce.

## **2. Prassi negoziali consolidate e tentativi di convergenza**

Prima di passare in rassegna in maniera puntuale i singoli istituti contrattuali regolati nei diversi contratti di secondo livello è utile provare a fare alcune considerazioni preliminari che diano un primo inquadramento rispetto alla contrattazione aziendale del gruppo G.A. Operations.

I contratti oggetto del nostro studio sono stati tutti stipulati tra il 2018 e il 2019 e - ad eccezione di quello di Settimo Torinese - hanno validità triennale. Si tratta di 10 distinti testi normativi siglati negli otto stabilimenti menzionati nell'introduzione che regolano una pluralità di materie. Ciascuno stabilimento ha siglato un accordo, escluso il sito in provincia di Como e di quello di Matelica in provincia di Macerata che oltre al contratto principale hanno ritenuto necessario negoziare un secondo accordo che integra o parzialmente modifica quanto stabilito in precedenza. Nel caso di Como, infatti, le parti hanno voluto introdurre la possibilità di convertire tutto il premio di risultato in misure di welfare (la precedente definizione prevedeva la possibilità di convertire solo il 50% del premio in welfare aziendale), cogliendo, inoltre l'occasione per allargare il perimetro contrattuale ad alcuni temi di natura normativa come quello della formazione professionale, della salute e sicurezza e del mercato del lavoro. Nel caso di Matelica, invece, alla stipula del primo accordo non era presente in azienda una rappresentanza sindacale, e quindi l'accordo è stato siglato dalle sole organizzazioni sindacali territoriali. A seguito di nuove elezioni e del rinnovo delle RSU, le parti

hanno scelto di verificare alcuni elementi precedentemente contrattati stipulando un nuovo accordo che va a integrare e modificare alcune delle previsioni precedentemente concordate.

In termini generali, possiamo affermare che siamo di fronte a scelte negoziali che rappresentano un punto di arrivo rispetto a consolidati processi di relazioni industriali. In tutti i casi analizzati, infatti, gli accordi siglati regolano in maniera strutturata una pluralità di materie complesse, senza limitarsi a mere enunciazioni di principio, ma entrando quasi sempre nel merito delle questioni.

La regolazione della parte variabile del salario, rappresenta per tutti gli accordi sottoscritti all'interno del gruppo G.A Operations l'architrova principale della contrattazione. Tuttavia, questo istituto contrattuale è sempre affiancato da altri elementi, quali la definizione dell'orario di lavoro, il welfare aziendale, i diritti sindacali, il tema della sicurezza e altre tematiche che consentono una migliore integrazione tra le esigenze produttive e le aspettative dei lavoratori. In questa prospettiva, guardando al CCNL del settore tessile e abbigliamento, che propone sia un modello per facilitare la redazione dei verbali degli accordi, sia delle linee guida per stimolare un utilizzo ampio della contrattazione decentrata, gli accordi da noi analizzati in questo lavoro si pongono mediamente al di sopra di quanto stabilito in sede nazionale sia per quanto attiene alla caratteristiche formali dei testi, sia per via dell'utilizzo ampio e in molti casi avanzato degli istituti contrattuali individuati.

Tuttavia, la struttura del gruppo, frutto di un processo di acquisizione e fusione di poli produttivi con caratteristiche differenti e modelli di relazioni industriali basati su prassi consolidate nel tempo, ha di fatto dato origine a un modello contrattuale diversificato, con significative disomogeneità in ciascun stabilimento. Si tratta di distanze che da un lato fotografano differenze produttive e organizzative nei siti e dall'altro mettono a fuoco un'impostazione eterogenea delle scelte messe in campo da ciascuno degli attori coinvolti. In particolare, senza entrare nel dettaglio in quanto questo sarà oggetto degli approfondimenti dei prossimi paragrafi, distanze sui contenuti o sugli esiti negoziali si possono osservare per quanto attiene alla definizione dei premi di produzione, in cui convivono indicatori differenti associati a importi altrettanto disomogenei, ma anche alla scelta stessa degli istituti da regolare e ai diritti ad essi associati. In questa prospettiva ci muoviamo tra contratti che pur nella loro relativa snellezza, attribuiscono un importante ruolo alle RSU non solo in termini di diritto all'informazione ma anche di partecipazione alle scelte aziendali attraverso l'istituzione di commissioni paritetiche atte a trovare soluzioni condivise sui temi della formazione e sulla definizione delle politiche di welfare, come nel caso della sede in provincia di Modena, ad altre formule contrattuali molto meno articolate in cui l'integrazione salariale rappresenta l'unico elemento realmente sviluppato, come ad esempio nel caso di Como.

Si tratta di differenziazioni e disomogeneità tra i contratti in essere, che tuttavia, in particolare a partire dall'ultimo rinnovo contrattuale, stanno progressivamente appianandosi, trovando punti di incontro e binari comuni all'interno di un sistema di relazioni autonome, ma sempre più coordinate. Già a partire dal 2012, infatti, attraverso un accordo di gruppo siglato il 12 settembre e che viene considerato come un protocollo sulle relazioni industriali interne, le parti hanno cercato di governare le disomogeneità contrattuali e le differenti prassi consolidate dandosi forme di coordinamento nazionale e strumenti di analisi comune. Tale accordo, se pur non trovando un'applicazione immediata, ha stabilito l'istituzione di un Coordinamento Nazionale Sindacale Unitario, composto dalle RSU dei diversi stabilimenti e dalle organizzazioni sindacali territoriali che deve essere informato e consultato dall'azienda in merito agli andamenti economici e occupazionali, nonché sui temi della formazione professionale, del welfare aziendale e della salute e sicurezza. Si tratta di uno strumento molto importante nella direzione di relazioni industriali più omogenee per quattro distinte ragioni. In primo luogo, perché attraverso il Coordinamento l'accordo introduce pratiche di

reciproco scambio tra organizzazioni sindacali e management aziendale anche a livello centrale, superando le precedenti logiche di totale autonomia dei singoli siti produttivi.

In secondo luogo, l'aver individuato un ambito di incontro tra le RSU di tutti gli stabilimenti e le relative rappresentanze sindacali territoriali, consente ai lavoratori di costruire forme di collaborazione che inevitabilmente possono mettere in moto un processo di maggiore coesione che consente di individuare piattaforme comuni e priorità strategiche.

Inoltre, l'aver menzionato nell'accordo del 2012 come temi di prioritario interesse quelli della formazione, della sicurezza e del welfare, fa sì che automaticamente questi elementi entrano a pieno titolo nel dibattito contrattuale, e conseguentemente diventino capisaldi comuni per tutti i rinnovi contrattuali.

Infine, l'accordo del 2012 prendendo atto delle differenze nei sistemi retributivi presenti in azienda in un'ottica di semplificazione e omogeneizzazione ha stabilito la creazione di un nuovo Elemento Retributivo (ENGAO) mensile per tredici mensilità che andasse ad assorbire fino a concorrenza tutti gli eventuali elementi retributivi fissi presenti nei diversi stabilimenti, creando così un sistema di retribuzione fissa comune. Si tratta di un passaggio molto importante in una prospettiva di avvicinamento contrattuale e di realizzazione di un sistema retributivo e di diritti coordinata a livello nazionale, che tuttavia escludeva dal suo ambito di applicazione gli stabilimenti di Matelica e Settimo Torinese (oltre che quello di Fossò di cui come abbiamo detto non ci occupiamo all'interno di questo rapporto) i quali erano chiamati a nominare una commissione paritetica che avrebbe dovuto valutare le modalità di introduzione dell'ENGAO all'interno del proprio sito produttivo. Elemento che oggi all'interno dei rinnovi contrattuali analizzati in questo lavoro è diventato parte integrante a titolo definitivo in tutti gli stabilimenti del gruppo a confermare una lenta e progressiva tendenza all'avvicinamento contrattuale anche per quanto riguarda la parte retributiva.

I quattro elementi appena richiamati hanno contribuito a dar luogo a una tendenza di lento avvicinamento contrattuale, in un'ottica non di omogeneizzazione, quanto di coordinamento di un sistema che rimane autonomo e ancorato alle esigenze locali. Tale tendenza a un maggiore coordinamento delle politiche negoziali si evince anche guardando alla struttura formale con cui i contratti oggetto della nostra analisi sono stati siglati. Questi, infatti, si mostrano tutti abbastanza omogenei, con una durata stabilita in tre anni e un richiamo esplicito alla suddivisione formale del contratto in una parte normativa, ovvero quella che raccoglie tutte le intese aziendali volte alla regolazione del sistema di relazioni industriali e allo svolgimento del rapporto di lavoro, e una parte economica, in cui viene regolata la struttura e la determinazione del premio di risultato. Differiscono da questa impostazione solamente i contratti stipulati nello stabilimento di Baggiovora (MO) e di Vertemate (CO) i quali comunque contengono sia elementi economici che normativi ben distinti, ma non fanno richiamo esplicito a questa bipartizione del contratto.

In questo schema di progressivo avvicinamento degli esiti della contrattazione di secondo livello negli stabilimenti di G. A. Operations, occorre menzionare che permane la compresenza di due differenti modelli contrattuali, con i contratti in essere presso lo stabilimento di Matelica e quello Settimo Torinese che rispetto agli altri si caratterizzano per un sistema retributivo molto articolato, in cui i premi variabili sono calcolati per alcune voci su base mensile e per altre su base annuale anziché esclusivamente su base stagionale/annuale come avviene negli altri stabilimenti. In questo schema, in particolare il contratto di Settimo Torinese rappresenta un'unicità in quanto, oltre al modello retributivo, non è sottoscritto dalle organizzazioni territoriali di rappresentanza ma esclusivamente dalle RSU e ha una durata limitata a due anni anziché i canonici tre anni previsti dal CCNL.

### **3. Diritti sindacali, organizzazione del lavoro, formazione interprofessionale: un modello contrattuale ampio e diversificato**

Come abbiamo visto la nostra analisi sulla contrattazione di secondo livello nel gruppo G.A Operations parte da un panel di dieci distinti accordi stipulati tra il 2018 e il 2019 nei nove stabilimenti del gruppo, con l'esclusione di Fossò, che applica il contratto territoriale del distretto calzaturiero. Al fine della nostra analisi, non siamo interessati a studiare le singole previsioni contenute in ciascun contratto, ma gli effetti della contrattazione integrativa sui modelli di regolazione dei rapporti di lavoro negli stabilimenti del gruppo G.A. Operations. In questa prospettiva, quindi, per quanto attiene allo stabilimento di Vertemate e a quello di Matelica, entrambi contesti in cui è stato stipulato un secondo accordo a parziale integrazione di quanto stabilito nel testo principale, accorperemo la loro produzione contrattuale guardando al combinato dei due testi in vigore.

Esplicitata questa breve premessa metodologica, entriamo nel merito della nostra analisi partendo da quanto gli accordi oggetto del presente studio hanno stabilito rispetto alla parte normativa, ovvero quell'insieme di regole condivise che attengono alla sfera dei diritti dei lavoratori e dell'organizzazione del lavoro.

Al fine di rendere il nostro discorso di più immediata lettura, ci serviamo della tavola sinottica riportata in calce a questa sezione che ci aiuta a sintetizzare i principali elementi normativi contenuti in ciascun contratto aziendale. La contrattazione all'interno del gruppo G.A. Operations, infatti, come abbiamo più volte richiamato, si pone ben al di sopra di quanto generalmente è stabilito all'interno di molte aziende del settore. In ciascuno dei contratti che abbiamo analizzato, infatti, sono presenti numerosi istituti contrattuali e in generale la contrattazione è frutto di una consolidata tradizione e di rapporti di reciproco riconoscimento tra le parti sociali. Tutto ciò genera un sistema contrattuale ricco di elementi ma al contempo estremamente eterogeneo e difficile da modellizzare all'interno di uno schema di analisi comune.

Nello specifico possiamo dire che pur all'interno di un contesto eterogeneo, cinque istituti contrattuali ci appaiono come ricorrenti. Ci riferiamo al tema delle relazioni industriali, che in quasi tutti i contratti è principalmente inteso come diritto all'informazione, alla formazione professionale, alle pari opportunità intese come dignità della persona, alla sicurezza e al tema del TFR.

Il tema delle relazioni industriali è regolato in tutti gli stabilimenti del gruppo G.A. Operations anche se assume forme di enunciazione differenziate. In particolare, fatta eccezione per lo stabilimento di Settimo Torinese, che interviene sui diritti sindacali in senso stretto, in particolare in riferimento ai permessi per le RSU, in tutti gli altri accordi è presente un richiamo al diritto all'informazione dei lavoratori attraverso le loro rappresentanze. In questo ambito i testi sottoscritti propongono diversa impostazione che in alcuni casi si limitano a richiamare i diritti previsti dal CCNL (Matelica), in altri, invece, introducono nuove tematiche di discussione tra impresa e lavoratori (Baggiovara) e in altri ancora viene abbozzata una calendarizzazione degli incontri informativi (Mattarello di Trento e Inzago). In questo ventaglio di enunciazioni possiamo affermare che la versione più articolata e più avanzata rispetto al tema dei diritti sindacali è stata sottoscritta presso lo stabilimento di Baggiovara. Il contratto integrativo stipulato in provincia di Modena, infatti, oltre a richiamare un ampio paniere di materie oggetto di informazione rispetto alle dinamiche economiche, organizzative e occupazionali di stabilimento, è l'unico che impegna l'azienda anche a un confronto sul contesto generale del gruppo. Inoltre, rispetto al tema del calendario annuo, con particolare riferimento alle

giornate di chiusura programmata, l'accordo prevede non solo l'informazione preventiva, ma anche il fatto che questo tema sia oggetto di consultazione con le rappresentanze sindacali.

Anche la formazione professionale rappresenta un caposaldo della contrattazione all'interno del gruppo. Si tratta, infatti, di un ambito negoziale menzionato in tutti i contratti sottoscritti a eccezione di Settimo Torinese e Inzago. La formazione viene considerata all'interno della contrattazione di G.A Operations come un elemento strategico per la crescita professionale dei lavoratori e come strumento fondamentale all'innovazione e alla competitività d'impresa. Nello stabilire questa enunciazione di principio in quasi tutti i testi viene menzionato il fatto che l'impresa ha l'onere di presentare i piani formativi tenendo conto anche delle eventuali proposte delle RSU. Oltre a questo richiamo, i contratti stipulati presso Carrè, Trissino e Mattarello di Trento contengono all'interno un riferimento esplicito ai piani formativi di Fondimpresa. All'interno di questo quadro di dichiarazioni di principio, i contratti sottoscritti presso Baggiovara e Mattarello di Trento vanno a introdurre ulteriori elementi per dare attuazione alla formazione continua. Nello specifico, in provincia di Modena, viene prevista la possibilità di istituire una commissione paritetica che ha lo scopo di monitorare l'attuazione del CCNL rispetto a questi temi, mentre in provincia di Trento viene stabilito che entro la metà di aprile di ogni anno la direzione aziendale deve incontrare le rappresentanze dei lavoratori per stabilire le ore da destinare alle attività formative.

Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro rappresentano ulteriori elementi negoziali su cui si è articolata la contrattazione di secondo livello all'interno del gruppo. Si tratta di temi che sono stati inseriti in tutti i contratti integrativi a eccezione di Settimo Torinese e di Mattarello di Trento e che sono enunciati come elemento strategico per la competitività d'impresa. In questa prospettiva in tutti gli accordi si fa riferimento all'importanza di un'azione congiunta tra la direzione aziendale e le rappresentanze sindacali per diffondere negli stabilimenti la cultura della sicurezza. Rispetto al tema, il contratto integrativo che prova ad andare più nel concreto è quello in essere presso lo stabilimento di Trissino, nel quale viene menzionato il dovere di tutti i lavoratori all'utilizzo dei dispositivi di protezione individuale e viene definito l'impegno da parte dell'azienda nella formazione in materia di sicurezza e nell'obbligo di comunicazione tempestiva agli RLS rispetto agli infortuni occorsi. Infine, questo accordo introduce il diritto alla consultazione dei lavoratori attraverso i propri rappresentanti per la sicurezza in caso di ristrutturazioni organizzative che possono introdurre nuovi rischi per la salute.

Al pari della sicurezza, il tema delle pari opportunità rappresenta un ulteriore caposaldo della contrattazione all'interno del gruppo G.A. Operations. In particolare, in tutti gli accordi sottoscritti, ad eccezione di Settimo Torinese e di Matelica, si fa espressa menzione alla dignità della persona, intesa come il diritto di ciascun lavoratore a essere considerato centrale nel luogo di lavoro a prescindere dai propri orientamenti sessuali, religiosi, delle sue convinzioni personali e ogni altro elemento che può generare pregiudizio o discriminazione. In questo contesto, le parti richiamano una serie di accordi quadro nazionali o territoriali rispetto al tema dell'antidiscriminazione e del contrasto alle molestie sul luogo di lavoro. Si tratta tuttavia di enunciazioni di principio, in quanto in nessun caso vengono indicate modalità organizzative o iniziative specifiche al fine di dare attuazione concreta a tali disposizioni di natura universalistica.

Infine, il tema del TFR viene più volte richiamato all'interno della contrattazione del gruppo in una doppia accezione. In primo luogo, in tutti gli stabilimenti ad eccezione di Settimo Torinese e di Matelica, è previsto che il trattamento di fine rapporto maturato prima del 2007 (nel caso di Baggiovara e di Inzago prima del 2008) possa essere destinato, previa richiesta scritta del lavoratore, alla previdenza integrativa. Inoltre, nei due stabilimenti in provincia di Vicenza e in

quello di Modena, è indicata la possibilità di dare al lavoratore un anticipo del TFR in caso di ristrutturazione della prima casa, di spese sanitarie per lui o per i suoi familiari, di spese relative allo studio.

Oltre ai cinque temi ricorrenti appena richiamati, ulteriori elementi interessanti sono presenti all'interno dei singoli contratti integrativi. In questa sede vale la pena di menzionare l'introduzione dell'orario multiperiodale regolato presso gli stabilimenti di Settimo Torinese e di Matelica, che stabilisce in maniera dettagliata come gestire la flessibilità oraria per i periodi di picco stagionale, il tema del welfare integrativo introdotto a Baggiovara, il quale prevede l'istituzione di una commissione paritetica costituita allo scopo di studiare i bisogni dei lavoratori e proporre alla direzione aziendale nuovi strumenti che vadano a intercettare tali necessità, il tema delle pause introdotto a Trissino e Matelica, dove, in particolare nello stabilimento in provincia di Macerata tale previsione è originata al fine di prevenire eventuali incidenti sul lavoro.

Infine, si segnala che presso gli stabilimenti di Vertemate e di Baggiovara è stato fatto un richiamo esplicito al contratto a tempo indeterminato come la modalità principale di regolazione dei rapporti di lavoro, mentre a Matelica, nei due stabilimenti in provincia di Vicenza e a Trento l'accordo menziona la possibilità per i lavoratori di richiedere il part-time in un'ottica di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

### 1. Tavola sinottica di sintesi dei principali istituti contrattuali regolati in ciascun stabilimento

ISTITUTI CONTRATTUALI PREVISTI						
Stabilimento	Relazioni industriali	Organizzazione del lavoro	Formazione	Pari opportunità	Sicurezza	Altro
Vertemate (CO)	Diritto all'informazione: situazione economica e andamento premi di risultato	N/P	Incontro con le RSU per la presentazione dei piani formativi	Richiamo al rispetto della dignità della persona	Impegno a promuovere la cultura della sicurezza	Mercato del lavoro: centralità del contratto a tempo indeterminato TFR: possibilità di trasferire il TFR maturato prima del 2007 al fondo di previdenza integrativa
Matelica (MC)	Richiamo al CCNL art.22 e all'accordo del 14 settembre 2012	Conciliazione tempi di vita: diritto al part-time e attivazione banca ore Orario di lavoro: applicazione articolazione plurisettimanale multiperiodale Pause: introduzione di tre pause per prevenire le patologie da sforzi ripetuti	Richiamo all'importanza della formazione e all'art.24 del CCNL	N/P	Impegno a promuovere la cultura della sicurezza e a realizzare apposita formazione per le maestranze e gli RLS	Visite mediche a carico dell'azienda fruibili per un massimo di 40 ore all'anno
Settimo Torinese (TO)	Permessi sindacali: monte ore (8) maggiorato del 25% per ogni componente dell'RSU; 125 ore annue per singola organizzazione sindacale; contenimento partecipazione ai Direttivi territoriali (max. 5 componenti per organizzazione); non computo ore di permesso per incontri presso Unione Industriale e computo al 50% in caso di riunione presso direzione aziendale.	Orario di lavoro: applicazione articolazione plurisettimanale multiperiodale	N/P	N/P	N/P	N/P
Carrè (VI)	Diritto all'informazione: situazione economica, investimenti e organizzazione del lavoro Durante l'incontro annuale l'azienda si rende	Orario: in caso di variazioni organizzative incontro con RSU; Azienda disponibile a valutare richieste di part time;	Confronto azienda RSU per definire piani formativi anche nell'ambito di Fondimpresa	Richiamo al rispetto della dignità della persona Recepimento dell'Accordo	Sicurezza come strumento di competitività aziendale; Le maestranze hanno il dovere all'utilizzo	TFR: possibilità di anticipazione del TFR per ristrutturazione prima casa, spese sanitarie per parenti di 1° grado, spese per studio per sé o per i figli. Possibilità di trasferire il TFR



## ISTITUTI CONTRATTUALI PREVISTI

Stabilimento	Relazioni industriali	Organizzazione del lavoro	Formazione	Pari opportunità	Sicurezza	Altro
	disponibile a discutere con le RSU l'assetto con cui sono inquadrati le maestranze	Permessi: 4 ore annue di permesso per visite mediche o pediatriche per i propri figli		Nazionale del 26/04/2007 e dell'Accordo Provinciale del 7/03/2016.	dei DPI	maturato prima del 2007 al fondo di previdenza integrativa
Trissino (VI)	Diritto all'informazione: situazione economica, investimenti, situazione occupazionale, scelte di politica industriale, organizzazione del lavoro Possibilità di consultazione (una volta all'anno) sulla fluidità dei processi aziendali	Orario: definizione dell'orario e della pausa pranzo. Introduzione di due pause di 8 minuti (una al mattino e una al pomeriggio) Eventuali straordinari saranno retribuiti solo se preventivamente autorizzati	Confronto azienda RSU per definire piani formativi anche nell'ambito di Fondimpresa	Richiamo al rispetto della dignità della persona Recepimento dell'Accordo Nazionale del 26/04/2007 e dell'Accordo Provinciale del 7/03/2016.	Sicurezza come strumento di competitività aziendale; Le maestranze hanno il dovere all'utilizzo dei DPI L'impresa si impegna alla formazione sui temi della sicurezza e a una tempestiva informazione alle RSU in caso di incidenti. Qualora processi di ristrutturazione impattassero sulla sicurezza incontro di consultazione con gli RLS	TFR: possibilità di anticipazione del TFR per ristrutturazione prima casa, spese sanitarie per parenti di 1° grado, spese per studio per sé o per i figli. Possibilità di trasferire il TFR maturato prima del 2008 al fondo di previdenza integrativa
Baggiovara (MO)	Conferma delle buone prassi di ascolto reciproco Diritto all'informazione attraverso incontri preventivamente calendarizzati su: analisi del budget; prodotti; RSI; andamenti economici e commerciali; organizzazione del lavoro; organico e investimenti; ristrutturazioni (informazione preventiva) Inoltre, informazioni generali su quadro del	N/P	Richiamo all'importanza della formazione e impegno da parte dell'azienda a presentare piani formativi e modalità di esecuzione. Possibile istituzione di commissione paritetica per la verifica del rispetto del CCNL in materia di formazione	Richiamo al rispetto della dignità della persona e all'accordo quadro sulle molestie nei luoghi di lavoro	Impegno a promuovere la cultura della sicurezza	Mercato del lavoro: centralità del contratto a tempo indeterminato Welfare aziendale: istituzione di una commissione paritetica per individuare aree di intervento a sostegno dei dipendenti TFR: possibilità di anticipazione del TFR per ristrutturazione prima casa, spese sanitarie per parenti di 1° grado, spese per studio per sé o per i figli. Appalti: affidamento dei lavori ad imprese aventi requisiti

## ISTITUTI CONTRATTUALI PREVISTI

<i>Stabilimento</i>	<i>Relazioni industriali</i>	<i>Organizzazione del lavoro</i>	<i>Formazione</i>	<i>Pari opportunità</i>	<i>Sicurezza</i>	<i>Altro</i>
	gruppo Diritto alla consultazione su calendario annuo					tecnico-professionali
Mattarello di Trento (TN)	Diritto all'informazione attraverso incontri semestrali su andamento economico, investimenti, organici, retribuzioni.	Part-Time: pur avendo superato le percentuali prevista dal CCNL l'azienda disponibile a valutare richieste di part time Permessi: 4 ore annue di permesso per visite mediche o pediatriche per i propri figli	Confronto azienda RSU per definire piani formativi anche nell'ambito di Fondimpresa. Il monte ore assegnato alla formazione sarà definito congiuntamente entro la metà di aprile di ogni anno.	Richiamo al rispetto della dignità della persona e all'accordo quadro sulle molestie nei luoghi di lavoro	N/P	Possibilità di trasferire il TFR maturato prima del 2007 al fondo di previdenza integrativa
Inzago (MI)	Diritto all'informazione attraverso incontri semestrali su situazione aziendale, investimenti, prospettive produttive per tipologia di produzione.	N/P	N/P	Richiamo al rispetto della dignità della persona	Sicurezza come strumento di competitività aziendale; impegno congiunto a promuovere la cultura della sicurezza; le maestranze hanno il dovere all'utilizzo dei DPI	Possibilità di trasferire il TFR maturato prima del 2008 al fondo di previdenza integrativa

Fonte: Elaborazioni Ares 2.0 su testi degli accordi

#### **4. La determinazione del premio di risultato e le altre componenti della parte economica**

Coerentemente con quella che è l'impostazione generale del nostro sistema di relazioni industriali, che vede nel contratto di secondo livello lo strumento fondamentale per la regolazione dell'integrazione salariale in particolare per quanto attiene alla dimensione del premio di risultato, la parte economica rappresenta il tema principale su cui sono stati costruiti i contratti aziendali all'interno del gruppo G.A. Operations.

In questo ambito, ancor più che rispetto alla parte normativa, il quadro dei contratti stipulati presso il gruppo mostra un forte livello di eterogeneità. Infatti, nonostante l'ultimo rinnovo contrattuale recepisca in maniera definitiva anche negli stabilimenti di Matelica e di Settimo Torinese l'elemento retributivo (ENGAO), concludendo così un percorso omogeneizzazione salariale che, almeno per quanto attiene alla quota di salario fissa, definisce uno standard comune a tutto il gruppo, permangono enormi differenze tra i diversi siti produttivi sia nei modelli di definizione della parte variabile che negli importi massimi teorici che ciascun lavoratore può ottenere.

Riferendoci alla sola parte economica, infatti, all'interno di G.A. Operations possiamo osservare la compresenza di due distinti macro modelli contrattuali che si caratterizzano per la loro struttura. Il primo modello è applicato negli stabilimenti di Matelica e di Settimo Torinese e sviluppa un complesso sistema di incentivi alla produzione calcolato sia su base mensile che su base annua e distinto non solo per le diverse categorie professionali presenti all'interno dell'azienda, ma anche per le singole mansioni. Il secondo, invece, pur caratterizzandosi per una forte eterogeneità interna, in termini di indicatori per il calcolo del premio e entità del premio stesso, si applica in tutti gli altri stabilimenti e definisce obiettivi stagionali e, conseguentemente, dà origine a un premio annuale.

In un'ottica comparata, il primo modello contrattuale risulta di difficile sintesi in quanto estremamente articolato e frammentato non solo per quanto riguarda gli istituti disciplinati, ma per il fatto che al suo interno si applicano regole differenti per le diverse tipologie di lavoratori. Sia nello stabilimento di Matelica che di Settimo Torinese, infatti, è stata definita una disciplina per il cosiddetto lavoro incentivato che prevede bonus monetari, in alcuni casi su base mensile, in altri su base oraria e in altri ancora su base annuale, che misurano il rendimento individuale e collettivo e che vengono riparametrati per le ore di assenza per i lavoratori addetti al reparto taglio, al confezionamento e al collaudo.

In questa prospettiva, per quanto riguarda lo stabilimento di Matelica, i lavoratori del reparto taglio possono ricevere un bonus di 78 € lordi mensili al raggiungimento degli obiettivi, che si estende fino a 106 € in caso l'obiettivo sia superato del 50%, mentre quelli del reparto confezionamento hanno una maggiorazione oraria che può raggiungere fino a 0,68 € per i lavoratori SRA 3° livello e quelli del reparto collaudo possono ricevere un bonus per ciascuna delle due stagioni di 232,41 €.

Parallelamente, a Settimo Torinese, gli operai che svolgono almeno 200 ore di attività di collaudo possono ricevere un premio lordo di 284,82 € annuo riparametrato in base alle giornate di assenza, mentre per gli addetti ai reparti taglio, confezionamento e gestione produzione hanno diritto a un premio di sezione di massimo 40 € mensili, basato sul raggiungimento degli obiettivi stagionali,

Oltre alla disciplina del lavoro incentivato, entrambi i contratti prevedono l'applicazione di un premio di risultato che si differenzia per quadri/impiegati e operai suddiviso in più componenti, quali presenza, produttività, qualità che è riassunto nella tabella sottostante e riparametrato sulla base di alcune tabelle riferite alle giornate individuali di assenza.

## 2. Quadro riassuntivo degli elementi di regolazione del premio di risultato (Settimo Torinese e Matelica)

Stabilimento	Figure professionali coinvolte	Composizione premio	Valori massimali premio
Settimo Torinese (TO)	Operai, Intermedi, apprendisti (operai o intermedi)	Premio Individuale partecipazione al lavoro (PIL) Premio rendimento qualità e lead time (PRQL) composto da: <ul style="list-style-type: none"> <li>• SRE rendimento di stabilimento (obiettivi di produttività)</li> <li>• SQE qualità esterna (numero resi)</li> <li>• SQL qualità interna (riduzione capi difettosi)</li> <li>• CLT Componente lead time (rispetto tempi di consegna)</li> </ul>	Tot. massimo teorico: 1.850 € Di cui: <ul style="list-style-type: none"> <li>• PIL fino a € 1.300 (0-8 assenza annuali)</li> <li>• SRE fino a € 250 (+1,5% obiettivo, 100 se raggiungimento obiettivo)</li> <li>• SQE fino a € 100 (meno di 3 segnalazioni)</li> <li>• SQL fino a € 150 (-10% difettosi)</li> <li>• CLT fino a € 50 (99,5%)</li> </ul>
Settimo Torinese (TO)	Impiegati e apprendisti impiegati	Premio di risultato per impiegati e apprendisti impiegati (PDRI) composto da: <ul style="list-style-type: none"> <li>• PQE qualità esterna (numero resi)</li> <li>• PRS rendimento di stabilimento (obiettivi di produttività)</li> <li>• PQI qualità interna (riduzione capi difettosi)</li> <li>• PLT Componente lead time (rispetto tempi di consegna)</li> </ul>	Tot. massimo teorico: 2.200 € Di cui: <ul style="list-style-type: none"> <li>• PQE fino a € 250 (meno di 3 segnalazioni)</li> <li>• PRS fino a € 1.250 (+1,5% obiettivo, 500 se raggiungimento obiettivo)</li> <li>• PQI fino a € 150 (-10% difettosi)</li> <li>• PLT fino a € 50 (99,5%)</li> </ul>
Matelica (MC)	• Operai, Intermedi, apprendisti (operai o intermedi)	Premio Individuale partecipazione al lavoro (PIL) Premio rendimento e qualità interna ed esterna (RQIE) composto da: <ul style="list-style-type: none"> <li>• REN rendimento di stabilimento (obiettivi di produttività)</li> <li>• QUAE qualità esterna (numero resi)</li> <li>• QUAL qualità interna (riduzione capi difettosi)</li> </ul>	Tot. massimo teorico: 1.690 € Di cui: <ul style="list-style-type: none"> <li>• PIL fino a € 1.000</li> <li>• SRE fino a € 320 (+1,5% obiettivo, 120 se raggiungimento obiettivo)</li> <li>• SQE fino a € 150 (meno di 6 segnalazioni)</li> <li>• QUAL fino a € 100 (-10% difettosi)</li> </ul>
Matelica (MC)	Impiegati e apprendisti impiegati	Premio di risultato per impiegati e apprendisti impiegati (PDRI) composto da: <ul style="list-style-type: none"> <li>• QE qualità esterna (numero resi)</li> <li>• RS rendimento di stabilimento (obiettivi di produttività)</li> <li>• QI qualità interna (riduzione capi difettosi)</li> </ul>	Tot. massimo teorico: 2.150 € Di cui: <ul style="list-style-type: none"> <li>• QE fino a € 250 (meno di 6 segnalazioni)</li> <li>• RS fino a € 1.250 (+1,5% obiettivo, 500 se raggiungimento obiettivo)</li> <li>• QI fino a € 150 (-10% difettosi)</li> </ul>

Fonte: Elaborazioni Ares 2.0 su testi degli accordi

Il secondo modello contrattuale, invece, pur nella sua eterogeneità ci consente maggiori possibilità comparative in quanto il sistema si configura come meno frammentato, presenta degli indicatori annuali e si applica a tutta la forza lavoro. Si tratta di tre caratteristiche, che ci permettono di scendere nel dettaglio delle singole previsioni contrattuali e studiare le differenti modalità di erogazioni dei premi e i differenti importi. A tale scopo le tavole sinottiche 3 e 4 presentate qui sotto, ci guideranno in questo percorso di analisi.

Come possiamo notare dalla tavola 3 negli stabilimenti che applicano questo modello contrattuale la quota di salario variabile è costruita come premio di risultato calcolato su una pluralità di due o più indicatori e riparametrato per presenza o, come nel caso di Baggiovara per inquadramento professionale. Fa eccezione lo stabilimento di Inzago che, invece, utilizza un unico indicatore per definire tale strumento di integrazione salariale.

Comune a tutti gli stabilimenti è l'indicatore del Portafoglio Ordini Confermati (POC) che persegue l'obiettivo di salvaguardare il portafoglio ordini ed è inteso come il numero dei capi da ordini raccolti in campagna vendite stagionale confermati da G.A Operations a Giorgio Armani SPA. Viene calcolato come la percentuale di capi consegnati al magazzino di distribuzione centralizzato rispetto all'ordine precedentemente confermato.

Al POC in ciascuno dei contratti analizzati sono stati affiancati diversi altri indicatori relativi alla qualità o all'efficienza produttiva. Il primo tra questi è l'indice di qualità delle consegne che misura la puntualità con cui i capi vengono consegnati ed è calcolato come la percentuale di versato rispetto alla data di consegna stabilita. Molto simile a questo indicatore è il livello del servizio su misura e il livello di servizio di polo. Il primo indica la percentuale di capi su misura finiti entro i giorni lavorativi stabiliti, mentre il secondo la percentuale di capi consegnati rispetto alla data di consegna confermata. L'indicatore di qualità del prodotto, invece, è calcolato come la percentuale di capi mandati al macero o considerati di seconda scelta sul totale della produzione realizzata. Infine, l'indicatore di Efficienza viene calcolato come la media ponderata delle efficienze mensili date dal rapporto tra ore prodotte su ore lavorate.

In ciascuno stabilimento la contrattazione decentrata ha determinato la combinazione degli indicatori su cui basare il premio di risultato, l'importo di tale premio e le soglie di risultato entro cui attribuire il premio nella sua totalità o in maniera parziale. Trattandosi di obiettivi collettivi non legati esclusivamente all'azione individuale ma alla produttività dell'interno stabilimento/reparto, in tutti i casi ad eccezione di Baggiovara, le parti hanno stabilito che per attribuire il premio individualmente fosse necessario riparametrarlo in base alle giornate di assenza. Nello stabilimento modenese, invece, il premio è stato riparametrato sulla base del livello professionale, utilizzando tale strumento in un'ottica redistributiva.

Infine, ciascun contratto ha previsto un insieme di indicatori da utilizzare ai fini dell'applicazione dell'aliquota agevolata. In tutti i casi, ad eccezione dello stabilimento di Trissino, infatti, la contrattazione integrativa ha aggiunto nuovi parametri che possono concorrere alla detassazione del premio quali la riduzione dei consumi, la riduzione del tasso di difettosità e altri parametri legati all'efficienza produttiva. La normativa attualmente in vigore che è stata introdotta con la Legge di stabilità del 2016 (Legge 208/2015) e parzialmente modificata attraverso la finanziaria 2017, infatti stabilisce che per l'applicazione dell'aliquota agevolata non sia sufficiente raggiungere gli obiettivi fissati nella contrattazione di secondo livello, ma che almeno uno di questi debba essere incrementale rispetto all'anno precedente. In questa maniera, perciò, le parti hanno cercato di favorire l'accesso alle agevolazioni misurandosi su una pluralità più ampia di indicatori perseguendo anche obiettivi di natura ambientale o di efficienza produttiva.

La tabella sottostante consente una lettura comparata delle principali caratteristiche dei singoli accordi e delle principali differenze tra di essi.

### 3. Quadro riassuntivo degli elementi di regolazione del premio di risultato

Stabilimento	Composizione premio	Valori massimali premio	Elementi per riparametrare il premio	Parametri per l'applicazione dell'aliquota agevolata
Trissino (VI)	POC 40% Qualità delle consegne 40% Qualità del prodotto 20%	2018 € 1.452 2019 € 1.452 2020 € 1.554	Giornate di assenza (da 0 a 5 giornate premio 100% - a scalare fino a oltre 30 premio 50%)	Almeno uno dei tre obiettivi previsti dal premio deve essere incrementale rispetto all'anno precedente
Carrè (VI)	Efficienza (ore prodotte/ore lavorate) 70% POC 30%	2019 € 1.210 2020 € 1.210 2021 € 1.360	Giornate di assenza (da 1 a 5 giornate premio 100% - a scalare fino a oltre 30 premio 50%; in caso di 0 assenze premio maggiorato del 5%)	Risultati incrementali rispetto all'anno precedente in uno dei seguenti indicatori % Capi consegnati in tempo % Capi consegnati entro quindici giorni % Capi consegnati oltre 15 giorni e almeno entro ultima data di consegna % Capi seconda scelta/macero
Mattarello di Trento (TN)	Per il personale diretto di produzione: • POC 50% • Liv. servizio su misura 50% Per il personale diretto non di produzione e indiretto • POC 50% • Liv. servizio di Polo 50%	2019 € 1.000 2020 € 1.050 2021 € 1.100	Giornate di assenza (da 1 a 5 giornate premio 100% - a scalare fino a oltre 60 premio 30%; in caso di 0 assenze premio maggiorato del 10%)	Risultati incrementali rispetto all'anno precedente in uno dei seguenti indicatori: POC Livello di servizio su misura Livello di servizio di Polo % Capi seconda scelta/macero
Baggiovvara (MO)	POC 50% Livello di servizio 50%	2018 € 1.680 2019 € 1.680 2020 € 1.780	Riparametrato per livello ( i livelli più bassi accedono a quote più alte di premio non in termini assoluti ma in proporzione al livello contrattuale)	Risultati incrementali rispetto all'anno precedente in uno dei seguenti indicatori: Consumi di energia elettrica Consumi di metano Versato da riparare (Spring summer) Versato da riparare (Fall winter)
Vertemate (CO)	POC 70% Qualità delle consegne 30%	2018 € 500 2019 € 500 2020 € 700	Giornate di assenza: fino a 2 – premio 100% fino a 4 – premio 80% fino a 7 – premio 50% oltre 8 – premio 0%	Risultati incrementali rispetto all'anno precedente in uno dei seguenti indicatori: Consumi di energia elettrica Consumi di gasolio Consumi di acqua Capi di seconda scelta su rientri da fornitore
Inzago (MI)	POC 100%	2018 € 1.150 2019 € 1.150 2020 € 1.250	Giornate di assenza: fino a 5 – premio 100% a scalare fino ad oltre 30 – nessun premio	Risultati incrementali rispetto all'anno precedente in uno dei seguenti indicatori % Capi consegnati in tempo % Capi consegnati entro quindici giorni % Capi consegnati oltre 15 giorni e almeno entro ultima data di consegna % Capi seconda scelta/macero

Fonte: Elaborazioni Ares 2.0 su testi degli accordi

Come possiamo osservare oltre alle differenti scelte in termini di indicatori per la determinazione del premio, grande eterogeneità è presente per quanto riguarda gli importi massimi teorici dove il

premio varia dai 500€ di bonus previsto per il 2018 presso lo stabilimento di Vertemate ai 1680 € previsti per lo stesso anno nel polo di Baggiovara.

Un ulteriore elemento di disomogeneità è dato dal diverso grado di severità con cui viene utilizzato l'indicatore delle ore di assenza per riparametrare i premi. In questo caso le ipotesi in campo sono molto diverse da stabilimento a stabilimento, con Baggiovara che non prevede questo indicatore, Vertemate che esclude dal premio tutti i dipendenti che nel corso di un anno solare hanno fatto più di otto giornate di assenza e una serie di soluzioni intermedie che prevedono comunque l'erogazione di forme premiali del 50% o del 30% anche per coloro i quali si sono assentati per più giorni.

Comune a tutti e sei i contratti, invece, è la possibilità di convertire il premio in welfare o in previdenza integrativa. In ciascuno dei contratti analizzati, infatti, viene stabilito che il premio ottenuto può essere corrisposto in diverse modalità:

- tutto in denaro;
- 50% denaro e 50% welfare/previdenza complementare; in questo caso verrà riconosciuto al dipendente un valore ulteriore pari al 20% del pacchetto welfare se optato in previdenza complementare l'incremento sarà pari al 25%;
- tutto in welfare; in questo caso verrà riconosciuto al dipendente un valore ulteriore pari al 20% dello stesso.
- tutto in previdenza complementare; in questo caso verrà riconosciuto al dipendente un valore ulteriore pari al 25% dello stesso.

Si tratta di una previsione comune a tutti i contratti con la sola eccezione dello stabilimento di Baggiovara che non prevede la possibilità di convertire tutto il premio esclusivamente in welfare.

Infine, come ci mostra la tavola 4, oltre alla determinazione dei premi variabili, nei due stabilimenti in provincia di Vicenza, a Mattarello di Trento e a Inzago, sono state previste forme di integrazione salariale in termini di indennità di missione. In caso di eventi e sfilate, infatti, la contrattazione ha previsto una quota fissa da attribuire a titolo di indennità, al quale si associano eventuali riposi compensativi e la copertura delle spese di trasporto di vitto e di alloggio secondo le policy aziendali precedentemente stabilite.

#### 4. quadro riassuntivo del modello di regolazione dell'indennità di missione

Stabilimento	Valore dell'indennità	Lavoratori coinvolti	Riposo compensativo	Ulteriori previsioni
Trissino (VI) Carrè (VI) Mattarello di Trento (TN)	€ 100,00 lordi per la giornata intera e € 50,00, lordi se la trasferta è Italia; € 150,00 lordi per la giornata intera e € 75,00 lordi se la trasferta è Estero.	Tutti i lavoratori. Per il personale direttivo tale previsione vale solo per le giornate di sabato e domenica.	Una giornata di riposo compensativo retribuito se la trasferta ha durata superiore ai 3 giorni ovvero ai 2 giorni in concomitanza di festività;	Viene garantito mezzo di trasporto ed il rimborso spese di vitto e alloggio nei parametri definiti dalla Travel Policy aziendale
Inzago (MI)	€ 100,00 lordi per la giornata intera e € 50,00, lordi se la trasferta è Italia; € 150,00 lordi per la giornata intera e € 75,00 lordi se la trasferta è Estero.	Tutti i lavoratori. Per il personale direttivo tale previsione vale solo per le giornate di sabato e domenica.	Una giornata di riposo compensativo retribuita al 50% da godere il giorno successivo se l'evento avviene di Sabato o di Domenica	Viene garantito mezzo di trasporto ed il rimborso spese di vitto e alloggio nei parametri definiti dalla Travel Policy aziendale

Fonte: Elaborazioni Ares 2.0 su testi degli accordi

## **CONCLUSIONI**

Il percorso di analisi comparata che abbiamo portato avanti in queste pagine ci ha mostrato l'articolato quadro della contrattazione di secondo livello all'interno degli stabilimenti del gruppo G.A. Operations. Si tratta di un consolidato sistema di relazioni industriali che trae le sue origini prima dei processi di acquisizione e fusione e che per questa ragione presenta evidenti livelli di eterogeneità. All'interno di questo contesto si possono osservare esempi negoziali avanzati e articolati nel quale sono previste forme di partecipazione dei lavoratori e nel quale è evidente un livello di riconoscimento reciproco tra le parti.

L'accordo siglato a livello di gruppo nel settembre del 2012 ha dato avvio a una fase di ulteriore consolidamento delle relazioni industriali interne, con la creazione di un coordinamento nazionale del gruppo, l'individuazione di alcune tematiche che sono diventate delle architravi all'interno dei successivi accordi decentrati e la determinazione dell'ENGAO come strumento per andare nella direzione di una semplificazione e una maggiore omogeneità delle politiche salariali all'interno dell'azienda.

Nonostante questo processo di avvicinamento, resta evidente la forte eterogeneità presente nella contrattazione di secondo livello, soprattutto per quanto attiene alla parte economica riferita al premio di risultato. In quest'area negoziale, infatti, permangono due distinti modelli contrattuali e anche all'interno degli stessi modelli coesistono condizioni molto differenziate per tipo di indicatori utilizzati, incidenza di ciascuno di essi sulla determinazione totale del premio, importi massimi teorici a cui ciascun lavoratore può ambire.