

La trasformazione del lavoro nei contratti aziendali

Una analisi di buone prassi contrattuali

a cura di
Davide Mosca e Paolo Tomassetti

ADAPT
LABOUR STUDIES
e-Book series
n. 44

ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

ADAPT LABOUR STUDIES E-BOOK SERIES

ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro

DIREZIONE

Michele Tiraboschi (*direttore responsabile*)

Lilli Casano

Pietro Manzella (*revisore linguistico*)

Emmanuele Massagli

Flavia Pasquini

Pierluigi Rausei

Francesco Seghezzi (*direttore ADAPT University Press*)

Silvia Spattini

Davide Venturi

SEGRETERIA DI REDAZIONE

Gabriele Gamberini

Laura Magni (*coordinatore di redazione*)

Maddalena Magni

Francesco Nespoli

Giulia Rosolen

Francesca Sperotti



@ADAPT_Press @adaptland @bollettinoADAPT

La trasformazione del lavoro nei contratti aziendali

Una analisi di buone prassi contrattuali

a cura di
Davide Mosca e Paolo Tomassetti

ISBN 978-88-98652-47-1

© 2015 ADAPT University Press – Pubblicazione on-line della Collana ADAPT

Registrazione n. 1609, 11 novembre 2001, Tribunale di Modena

INDICE

<i>Premessa</i>	IX
-----------------------	----

Sezione I

MODELLI DI RELAZIONI INDUSTRIALI

Angela Vicario, Davide Mosca, <i>Le relazioni industriali nel settore fotovoltaico: il modello 3SUN</i>	3
Simone Caroli, <i>La contrattazione aziendale nel comparto del brokeraggio assicurativo: il caso Aon</i>	6
Daniele Grandi, <i>Gruppo Bayer: relazioni industriali partecipative e responsabilità sociale chiavi del successo</i>	10
Carlotta Piovesan, <i>Il nuovo contratto integrativo Ducati Motor. La parola d'ordine è partecipazione</i>	14
Francesca Familio, <i>Le relazioni industriali nel Gruppo Granarolo: sintesi di un modello di decentramento organizzato</i>	17
Carlotta Piovesan, <i>Il modello partecipativo di relazioni industriali nel nuovo contratto integrativo Mellin</i>	22
Roberta Monte, <i>Le relazioni industriali nel settore vitivinicolo: il caso Sella&Mosca</i>	24
Valentina Picarelli, <i>La RSU al centro del Protocollo sulle relazioni industriali del Gruppo Sky</i>	27

Sezione II

PRODUTTIVITÀ E QUALITÀ DEL LAVORO

Gianluca Brocco, Davide Mosca, <i>Diritti sindacali, flessibilità oraria e premi: ecco l'integrativo Alpitour</i>	33
---	----

Davide Mosca, <i>L'integrativo Brembo tra capitalizzazione delle competenze e produttività</i>	36
Davide Mosca, <i>Il nuovo integrativo Campari all'insegna della flessibilità</i>	39
Simone Caroli, <i>Accordo integrativo Carlsberg: focus su risorse umane e qualità del lavoro</i>	43
Maria de Lucia, <i>L'integrativo Cifa punta sulla flessibilità oraria</i>	47
Federico D'Addio, <i>Flessibilità oraria e sistema premiante al centro del rinnovo Delta</i>	50
Andrea Chiriatti, <i>Il premio di risultato nel settore aerospaziale: il caso Dema</i> ...	53
Marzia Lembati, <i>Welfare contrattuale e sistema premiante al centro del rinnovo Folletto</i>	57
Roberta Monte, <i>L'integrativo iGuzzini punta agli obiettivi di business</i>	60
Isabella Fella, Davide Mosca, <i>L'integrativo I.P.R. tra istanze di produttività e migliori tutele</i>	63
Carlotta Piovesan, <i>Il rinnovo dell'integrativo Levoni: un esempio di meritocrazia</i>	66
Silvia Sabiu, <i>Contrattazione di produttività: l'accordo Lindt è una best practice</i>	69
Francesca Familio, <i>Alla Ontex un integrativo per gli investimenti e la produttività</i>	73
Alessandra Pucello, <i>Birra Peroni: un accordo per la produttività e qualità del lavoro</i>	77
Filippo Pignatti Morano, <i>Integrativo Prealpi: la parola d'ordine è produttività</i> .	80
Roberta Monte, <i>Reale Mutua: un integrativo all'insegna della qualità del lavoro</i>	83
Serena Santagata, <i>La produttività nel settore elettrico: il caso Terna</i>	87
Andrea Cefis, <i>Le due "P" del nuovo integrativo Manifatture Sigaro Toscano: professionalità e produttività</i>	90
Maria de Lucia, <i>Il rinnovo dell'integrativo UNI tra flessibilità oraria e premio di risultato</i>	93
Ilaria Armaroli, <i>L'integrativo Zara tra produttività e conciliazione</i>	97

Sezione III

CRISI, COMPETITIVITÀ E INVESTIMENTI

Filippo Pignatti Morano, <i>Gruppo Banca Popolare di Vicenza: la buona contrattazione in tempo di crisi</i>	103
---	-----

Davide Lucini Paioni, <i>Gruppo Benetton: la ripresa passa dal rinnovo dell'integrativo</i>	108
Valentina Caparelli, Davide Mosca, <i>Il rinnovo della Bolton al passo con la ripresa del comparto alimentare</i>	111
Serena Santagata, <i>Ottimizzazione della produzione e politiche di retention: la strategia DeWalt per battere la concorrenza</i>	114
Valentina Picarelli, <i>Integrativo Fastweb: un accordo decisivo per il rilancio e la crescita dell'azienda</i>	117
Nicola Fierro, <i>"Brewing a Better Future": ecco come l'Heineken ha vinto la crisi con le buone relazioni industriali</i>	121
Davide Mosca, <i>L'industria alimentare riparte dall'integrativo Kraft</i>	125
Daniele Grandi, <i>Alla SMA-Simply Market salari di produttività per rispondere alla crisi</i>	129
Davide Mosca, <i>Orario di lavoro flessibile ed elasticità organizzativa, così la Tenaris Dalmine apre agli investimenti</i>	133

Sezione IV

CONTRATTAZIONE E PRATICHE SOCIETARIE

Maria de Lucia, <i>Fusioni societarie e armonizzazione dei trattamenti economici: il caso Engineering</i>	139
Jolanda Esposito, <i>Contrattazione collettiva e ristrutturazioni societarie: il caso Equitalia</i>	142
Michele Tiraboschi, <i>L'art. 18 come benefit? A proposito del caso Novartis e dell'applicazione in via pattizia del regime di stabilità reale del contratto di lavoro</i>	146
<i>Notizie sugli autori</i>	151

Il presente lavoro di analisi trae origine e spunto **dalla raccolta di oltre 800 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, a partire da quelli che hanno formato oggetto di analisi nel presente volume, sono **raccolti nel data-base di www.farecontrattazione.it**, piattaforma on-line di cooperazione per lo sviluppo della contrattazione di produttività.

Per informazioni sulle modalità di accesso, previo abbonamento, alla banca vi preghiamo di scrivere a info@adapt.it.

Un più corposo e sistematico lavoro di analisi della contrattazione collettiva azienda è contenuto nel Rapporto ADAPT sulla contrattazione collettiva, edito da ADAPT University Press. Il Rapporto è acquistabile on-line sul sito di www.amazon.it o attraverso il sito www.bollettinoadapt.it.

Tutti i ricavati delle vendite di volumi e dell'abbonamento di accesso alla banca dati sono utilizzati per finanziare borse di studio per i giovani della scuola di Alta formazione ADAPT che proseguiranno nel lavoro di raccolta e analisi della contrattazione collettiva.

Premessa

Mai come in questa stagione si è registrata una convergenza di vedute tra sindacalisti, studiosi e opinionisti sull'opportunità di rilanciare la contrattazione collettiva in azienda. Ora si aprirà una lunga fase di confronto istituzionale sul come e sul quanto. Con un punto di caduta tutt'altro che scontato perché proprio su queste domande, negli ultimi anni, si sono consumate le fratture più profonde nel nostro sistema di rappresentanza.

Sullo sfondo la prospettiva di un intervento legislativo di regolamentazione della contrattazione collettiva per mettere fine all'incessante fare e disfare delle forze sociali. Problema, questo, che riguarda non solo e non tanto il grado di decentramento e l'effettivo sviluppo della contrattazione aziendale. Quanto piuttosto il sistema di regole condiviso a livello centrale che, in ragione del carattere marcatamente compromissorio, resta precario e necessita continuamente di essere rimesso in discussione, talvolta con l'accordo delle parti, altre volte unilateralmente. Le stesse federazioni di settore disattendono con disinvoltura le regole fissate dalle rispettive confederazioni e quelle previste dagli stessi contratti collettivi di cui sono firmatarie, senza che questo comporti conseguenze tangibili sul piano endoassociativo o su quello della responsabilità contrattuale.

Malgrado ciò, a ben vedere, in azienda si è continuato e si continuerà a fare contrattazione. È soprattutto nei luoghi di lavoro, peraltro, che le relazioni industriali si stanno affermando come metodo privilegiato per favorire non solo migliori condizioni di lavoro, ma anche il raggiungimento di obiettivi di business. Lo dimostrano i tanti accordi integrativi siglati nell'ultimo anno, commentati dai ricercatori e dagli studenti della Scuola ADAPT in questo e-Book dedicato alla loro promozione e valorizzazione. Si tratta peraltro soltanto di alcune tra le più significative esperienze contrattuali catalogate nella banca dati www.farecontrattazione.it che, ad oggi, raccoglie un migliaio di contratti

aziendali destinati ad alimentare il rapporto annuale ADAPT sulla contrattazione in Italia.

I contributi di questo e-Book descrivono un quadro di relazioni industriali aziendali mature, inclusive e partecipative. Contratti collettivi integrativi che, nel complesso, riescono, in una fase economica difficile, a cogliere a pieno le esigenze di competitività e produttività espresse dalle imprese e, insieme, il bisogno di sicurezza e tutela dei lavoratori. La contrattazione decentrata, dunque, è in fermento e si rivela un efficace canale per accrescere la competitività del sistema imprenditoriale domestico e attrarre investimenti. Certo, non è tutto oro quel che luccica e non vi sono soltanto buone prassi contrattuali. Molto ancora resta da fare sia sul piano del metodo, che dei contenuti. Ma sul presupposto che le buone prassi sono contagiose, il nostro auspicio è che questo lavoro possa contribuire ad orientare il dibattito sulla riforma della contrattazione collettiva e fornire al contempo una bussola per i protagonisti delle relazioni industriali in azienda.

Davide Mosca, Paolo Tomassetti

Sezione I
MODELLI
DI RELAZIONI INDUSTRIALI

Le relazioni industriali nel settore fotovoltaico: il modello 3SUN

di Angela Vicario e Davide Mosca

Giovane azienda del fotovoltaico, nata da una *joint-venture* tra Enel Green Power, Sharp e STMicroelectronics, la 3SUN ha dato ai propri lavoratori un nuovo contratto integrativo aziendale. Assistita dalla Confindustria di Catania, il 17 giugno 2014 l'azienda siciliana ha raggiunto un accordo con Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil e Uglm-Ugl.

In premessa, le parti richiamano i principali accordi preesistenti al nuovo integrativo. Tra tutti, particolare enfasi è riservata all'accordo denominato "21 Turni" siglato nel 2011 con l'obiettivo di introdurre misure volte al raggiungimento di elevati standard di competitività ed efficienza. Viene ribadito dunque il modello di organizzazione oraria, con la distribuzione dei nastri orari articolati in 21 turni settimanali (8 ore e 15 minuti per 7 giorni), una turnazione *ad hoc* per il periodo estivo con orario settimanale pari a 43,30 ore (4 squadre per 12 settimane), maggiorazioni salariali per il lavoro a turni, migliorative rispetto alla disciplina del CCNL di settore, un premio di risultato legato al conseguimento del COD (Commercial Operation Data) delle due linee di produzione.

In materia di diritti sindacali, le parti forniscono una disciplina integrativa del CCNL. La RSU viene dotata di un PC con accesso ad internet, di un telefono con linea esterna abilitata, di una casella di posta elettronica personalizzata e di un'area intranet aziendale da utilizzarsi come bacheca elettronica sindacale. L'intesa riconosce inoltre ad un componente della RSU un permesso retribuito di mezz'ora per la organizzazione di un incontro con i neo-assunti. Non meno importante la costituzione della commissione mensa,

organismo paritetico cui le parti affidano l'obiettivo di «rendere il servizio di ristorazione aziendale sempre più rispondente alle esigenze e ai bisogni nutrizionali dei dipendenti».

Per quanto concerne lo sviluppo delle professionalità, l'intesa evidenzia l'importanza nella salvaguardia del *know-how*. Precisamente, l'azienda «si impegna a valorizzare al meglio le proprie risorse umane», fattore necessario per svolgere al proprio interno il maggior numero di attività lavorative possibili. Ancora, la 3SUN conferma «la sua disponibilità ad attivare processi di analisi volti ad individuare e valutare il potenziale dei suoi dipendenti al fine di favorire lo sviluppo professionale degli stessi». È proprio in quest'ottica che va interpretata la disciplina condivisa dalle parti in tema di *job evaluation* con riferimento a due figure professionali emergenti quali quella del “Leed Operator” e dell’“Equipment Technical Operator”, ruoli per i quali l'impresa si impegna a definire un peculiare percorso formativo.

In materia di organizzazione del lavoro, si conviene dapprima che i dipendenti potranno fruire del monte ore ferie individuali a blocchi minimi di 120 minuti e successivi di 60 minuti, oltre che dei permessi annui retribuiti (PAR) a blocchi minimi di 30 minuti e successivi di 15 minuti. In secondo luogo, l'intesa riconosce ai dipendenti la programmazione di un giorno di ferie in occasione delle festività più importanti quali Natale, Capodanno, Pasqua, Primo maggio e S. Agata, pur tuttavia prevedendo dei limiti: la percentuale massima di personale richiedente per ciascuna giornata festiva non potrà superare il 20% del personale di turno per ciascuna area produttiva; l'azienda, inoltre, ad inizio anno individuerà a rotazione il personale in turno che potrà usufruire del giorno di ferie.

L'accordo aziendale prevede anche alcune misure di welfare contrattuale. Nello specifico, «ciascun genitore, alternativamente, ha diritto di astenersi dal lavoro per periodi corrispondenti alle malattie di ciascun figlio di età compresa tra 3 e 8 anni, nella misura massima di dieci giorni lavorativi». Ancora, compatibilmente con le esigenze produttive, tecniche ed organizzative aziendali e salvo preavviso di almeno 5 giorni, i dipendenti avranno diritto a «30 ore di permessi retribuiti annui da usufruire per visite specialistiche, terapie di natura specialistica ed esami diagnostici, qualora non sia possibile l'effettuazione degli stessi al di fuori dell'orario di lavoro». Ulteriore clausola annoverabile tra le misure di welfare integrativo è quello attinente la stipula a carico della società di una polizza assicurativa contro gli infortuni

professionali ed extra professionali dei dipendenti che sono causa di morte od invalidità permanente, in aggiunta alle assicurazioni obbligatorie *ex lege*.

Quanto alla parte economica, si prevedono maggiorazioni per i turni più disagiati. A titolo di esempio, per il turno 6.00-14.15 di sabato si prevede un'integrazione al trattamento economico del 30%, così come per il turno 22.00-6.15 di domenica si prevede una maggiorazione del 55% (50% più incremento di 5 punti percentuali aggiuntivi, in questo caso). Ulteriormente, integrazioni nell'ordine di 5 punti percentuali si prevedono per i turni 22.00-6.15 (lunedì-venerdì) e 22.00-6.15 di domenica.

La contrattazione aziendale nel comparto del brokeraggio assicurativo: il caso Aon

di Simone Caroli

Con il contratto integrativo aziendale dell'11 marzo 2014, **Aon**, società di brokeraggio assicurativo e consulenza, e le federazioni **Cgil Fisac** e **Filcams**, si impegnano a «sostenere **politiche a favore del personale** attraverso un più proficuo utilizzo di istituti aventi un'importante **rilevanza sociale**», in considerazione anche della volontà di armonizzare i «diversi trattamenti ed istituti in atto per il personale delle diverse realtà aziendali confluite in Aon Spa».

Coerentemente, l'intesa concede ai dipendenti **ampi spazi di gestione dell'orario di lavoro** oltre che una gamma non indifferente di strumenti per permettere un'agevole **conciliazione delle esigenze di vita privata con il lavoro**.

In apertura, il primo articolo è dedicato ai **diritti di informazione** di cui godono le rappresentanze sindacali aziendali nei confronti dell'azienda. Questi riguardano essenzialmente i dati relativi al bilancio consuntivo, all'**occupazione**, ai rapporti di lavoro, a programmi formativi e di organizzazione aziendale ed alla fruizione di polizze integrative e della Previdenza FON.TE. In questa stessa parte «l'azienda, con apposita e-mail, si impegna a segnalare ai neo assunti che copia del presente contratto [...] è reperibile sulla «Welcome home» dell'Intranet aziendale.

L'attenzione dell'azienda non è rivolta solo ai neo assunti. Per quanto riguarda il personale **femminile**, una speciale «commissione mista aziendale» formata da tre membri scelti dall'azienda e tre dall'RSA verrà costituita per «rafforzare le condizioni per una significativa presenza» di donne in organico;

mentre **per gli studenti viene garantito il diritto allo studio** con l'impegno a «riconoscere un bonus una tantum del valore di euro 1,000» per il conseguimento di titoli di studio almeno pari al diploma delle scuole superiori, oltre ad assicurare la concessione «per la preparazione delle prove di esame» di cinque giorni di permesso retribuito. Restando nell'argomento della formazione, inoltre, le parti si impegnano a **definire programmi di aggiornamento tecnico e linguistico** ed a coprire i costi di eventuali corsi esterni di lingua inglese intrapresi dai propri dipendenti.

I trattamenti di miglior favore sono ancora più evidenti in tema di orario di lavoro. Grazie al meccanismo della flessibilità, «nella misura massima di 8 ore mensili», eventuali «**ritardi** ed eccedenze giornaliere» possono essere «**riportati al mese seguente e recuperati entro il 31 gennaio dell'anno successivo**». Qualora poi i ritardi in entrata eccedessero «la fascia flessibile [quindi oltre le 9.30] non possono essere recuperati», ma solamente giustificati «utilizzando permessi retribuiti di minimo 15 minuti e multipli di essi [...] altrimenti si procederà alla trattenuta di un importo pari alle spettanze corrispondenti al ritardo stesso».

Riguardo all'istituto «Orario Estivo» è da segnalare la **riduzione di orario prevista per i venerdì dal 1° giugno al 22 settembre**, durante i quali «l'uscita sarà anticipata all'orario di pranzo, dopo almeno 4 ore lavorate».

La parte più interessante dell'integrativo in esame, ad ogni modo, potrebbe essere l'«**accordo di trasformazione del contratto di lavoro da lavoro in sede a contratto di telelavoro**», richiamato dal testo ed allegato in calce. Grazie a questo accordo individuale al lavoratore è consentito svolgere la prestazione lavorativa presso la propria abitazione dove «**sarà progettato e attrezzato a carico del datore di lavoro uno spazio idoneo allo svolgimento della prestazione di lavoro**». La disciplina applicata, salvo la veloce integrazione riguardante la presenza di una linea dati presso l'abitazione di riferimento, è quella prevista dal CCNL applicato da Aon Spa (il CCNL del Terziario) e dall'integrativo aziendale.

Tornando all'integrativo aziendale, si segnalano le «**deroghe**» [così nel testo] **in melius accordate per l'«Utilizzo Permessi Rol»**, le cui ore sono «concesse anche in soluzioni in multipli di 15 minuti» e di cui hanno piena fruibilità anche i neo-assunti con meno di due anni di anzianità, e per le **festività aggiuntive del 16 agosto e del Venerdì Santo**.

Per quanto riguarda i permessi relativi all'**esercizio di diritti sindacali**, «il monte ore delle assemblee sindacali retribuite è pari a 16 ore annue», mentre quello previsto «per le R.S.A., per l'espletamento del loro mandato, è pari a 800 ore annue».

Ulteriori permessi disciplinati nel testo sono i «**Permessi genitoriali**» ed i «**Permessi retribuiti per visite mediche, lutti familiari e volontariato**». La regolamentazione dei primi è a favore dei neo-genitori, ed in particolare «ai neo-papà sarà concesso un premio retribuito di tre giorni», di cui uno, obbligatorio, concesso dall'Inps, gli altri due, invece, di congedo retribuito dall'azienda, non «sottratti al congedo per maternità della madre» come invece previsto dalla riforma Fornero, esplicitamente richiamata nel testo.

Cospicuo anche il monte ore di permessi retribuiti per visite mediche: tre ore al giorno per un massimo di 35 ore annue, che raddoppiano in caso di cure oncologiche.

Per concludere, «a coloro che svolgono servizio di volontariato notturno sono riconosciute [...] fino ad un massimo di 4 per la mattina successiva al turno anzidetto, per un massimo di un giorno al mese».

Migliorativa è anche la disciplina dell'indennità di malattia, integrata dall'azienda «sino al raggiungimento complessivamente del 100% della retribuzione giornaliera cui il lavoratore avrebbe diritto in caso di normale svolgimento dell'attività lavorativa». In più, quale segno di fiducia verso i dipendenti, viene stabilito che **il personale assunto a tempo indeterminato è dispensato «dall'obbligo di richiedere il certificato medico [...] nel caso di un solo giorno d'assenza per malattia per un massimo di un giorno al mese».**

In tema di part-time, le parti stabiliscono una casistica indicativa per la richiesta di riduzione di orario [assistenza a familiari «gravemente malati o disabili», cura di «figli di età inferiore ai quindici anni» e «gravi motivi di salute personale»] che, stando al testo dell'accordo, verrà automaticamente accolta «fino al 12% del personale in organico al momento della richiesta per ogni sede di lavoro», mentre non sarà automatica per la quota eccedente, bensì esaminata caso per caso.

Altra peculiarità dell'accordo integrativo Aon è l'articolo dedicato alla «**Anticipazione del Trattamento di Fine Rapporto**» (TFR). Nei limiti del

«70% del TFR maturato e disponibile» le parti convengono di erogare anticipazioni qualora fossero giustificate da esigenze di spesa rientranti nella casistica elencata nello stesso articolo, purché rientranti «entro il limite del 15% degli aventi diritto».

Completano l'accordo brevi disposizioni riguardanti i buoni pasto, le ferie, la calendarizzazione delle chiusure collettive e la messa a disposizione per la forza lavoro di polizze assicurative e previdenze assicurative più vantaggiose di quelle previste dal contratto collettivo nazionale.

Gruppo Bayer: relazioni industriali partecipative e responsabilità sociale chiavi del successo

di Daniele Grandi

Bayer è un gruppo chimico-farmaceutico internazionale con competenze chiave nei settori della salute, dell'agricoltura e dei materiali innovativi. L'azienda, fondata a Barmen nel 1863 e oggi con sede a Leverkusen, è una delle più grandi della Germania nonché una delle principali case farmaceutiche a livello mondiale. Tra i medicinali più rappresentativi figura l'aspirina, uno dei farmaci più famosi al mondo.

In Italia Bayer sviluppa la propria attività su tre aree di business, che comprendono al loro interno diverse declinazioni e applicazioni specifiche: HealthCare, CropScience e MaterialScience. Il Gruppo in Italia ha prodotto nel 2013 un fatturato di 1,34 miliardi di euro e occupa circa 2.500 lavoratori distribuiti su 4 poli produttivi con impianti fra i più avanzati al mondo.

Il 30 luglio 2014 è stato siglato a Milano, tra le società Bayer S.p.A., Bayer MaterialScience S.r.l, Bayer CropScience S.r.l. e Bayer HealthCare Manufacturing S.r.l, le rispettive RSU e le OO.SS. regionali e territoriali Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, **l'accordo integrativo per il quadriennio 2014-2017.**

Le parti nel voler strutturare un **sistema di relazioni industriali «costruttivo e moderno, solido e affidabile orientato alla ricerca di soluzioni basate su logiche di competitività, produttività, occupabilità, responsabilità sociale e partecipazione»**, riconosco come di fondamentale importanza l'adozione di un modello di relazioni industriali partecipativo che sia fondato sul dialogo

continuo, focalizzato sulla discussione ed il confronto e finalizzato alla ricerca di soluzioni condivise. A testimonianza di questo vi è la previsione di un **costante monitoraggio delle parti tramite specifici incontri** che riguardano le società del Gruppo, i business ed il loro posizionamento rispetto al mercato di riferimento, gli stabilimenti, l'andamento delle attività produttive e gli aspetti occupazionali. In continuità con la scelta partecipativa si colloca l'**incontro annuale con la direzione generale**, in occasione del quale vengono fornite informazioni circa il contesto internazionale in cui Bayer opera, i principali indicatori economici dell'azienda, gli orientamenti strategici, gli assetti occupazionali complessivi, le attività formative svolte, i principali progetti portati avanti dalla Società nell'anno e le correlazioni degli stessi sull'organizzazione aziendale. Infine, in ambito internazionale **il confronto si amplia all'interno del Comitato aziendale europeo, Bayer Europa Forum (BEF)**, dove le parti possono inquadrare la presenza di Bayer nei diversi paesi europei e confrontare le dimensioni più trasversali dei progetti di cambiamenti che riguardano anche l'Italia.

Le parti con l'accordo in questione hanno altresì definito la costituzione di un Osservatorio aziendale che avrà lo scopo di acquisire e analizzare informazioni sulla situazione aziendale con particolare riferimenti ai trend dell'andamento occupazionale, alla formazione, alla salute, alla sicurezza, all'ambiente e al welfare.

Un intero capitolo dell'accordo è dedicato alla «Responsabilità sociale dell'azienda e welfare» che si sviluppa in cinque punti, ovvero: occupazione, occupabilità e formazione; contrattazione di anticipo; miglioramento continuo del livello di sicurezza e salute sul luogo di lavoro e tutela dell'ambiente; integrazione della copertura previdenziale e dell'assistenza sanitaria; conciliazione tempi di vita e di lavoro.

In tema di occupazione l'azienda dichiara di impegnarsi a favorire la stabilizzazione del rapporto di lavoro per i lavoratori a tempo determinato all'interno delle società del Gruppo e a considerare l'apprendistato la tipologia contrattuale privilegiata per i giovani in ingresso nel mondo del lavoro.

Per quel che riguarda la “contrattazione di anticipo” la mobilità interna viene considerata dalle parti lo «strumento principe» per affrontare le situazioni di eventuali esuberi e al fine di migliorare le competenze possedute dai dipendenti eventualmente coinvolti in questi processi verranno

valutati percorsi di riqualificazione professionale. Tematica, questa, in linea con l'**attribuzione alla formazione di un ruolo strategico e funzionale sia alla produttività che all'occupabilità** e in merito alla quale le parti concordano che la realizzazione di iniziative formative debba essere indirizzata a far sì che le competenze e capacità dei dipendenti possano crescere e modificarsi e che alle RSU nei luoghi di lavoro debba essere data informazione preventiva delle iniziative formative che l'azienda intende realizzare che coinvolgono tutti i lavoratori o gruppi di lavoratori.

Le parti si pongono, inoltre, come obiettivo comune quello del miglioramento continuo del livello di sicurezza e di salute sul luogo di lavoro e di tutela dell'ambiente attraverso una gestione preventiva e sistemica dei fattori di rischio. A tal proposito verrà data attuazione a quanto previsto dalle normative vigenti in materia e dal capitolo X del vigente CCNL di settore valutando possibili rischi presenti in azienda compresi quelli relativi allo stress lavoro correlato e realizzando di conseguenza programmi formativi per i lavoratori, che saranno soprattutto indirizzati ad orientare comportamenti consapevoli e partecipati, come il "Safety Day" organizzato una volta l'anno dal Gruppo Bayer a livello internazionale.

In tema di **previdenza complementare** le Società del Gruppo Bayer firmatarie del presente accordo verseranno per tutti i dipendenti iscritti a Fonchim, a decorrere dal 1° gennaio 2015, contribuzioni del 2,10% (2015), 2,15% (2016) e 2,20% (2017). Per quel che riguarda l'**assistenza sanitaria**, l'azienda sosterrà per i dipendenti iscritti alla data del 1° gennaio 2015 la quota di iscrizione a Faschim a carico del dipendente pari a euro 3,00 al mese.

Come anticipato, **la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro è un altro tema trattato nell'accordo in questione, con le parti che hanno individuato due aree di analisi da sviluppare nel corso delle attività dell'Osservatorio**, ovvero: servizi atti a facilitare l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro tramite convenzioni volte ad agevolare la gestione familiare (area infanzia, area adolescenza e area anziani) e la mobilità casa-lavoro (area trasporti); processi organizzativi più flessibili in termini di orario di lavoro (orario flessibile per i lavoratori part-time, part-time sperimentale anche in ambito produttivo) e luogo della prestazione dell'attività lavorativa (lavoro agile).

Sul versante dei sintemi incentivanti nell'accordo viene definito il "premio di partecipazione", modellizzato in funzione della produttività e della

redditività. L'erogazione, per l'anno di riferimento, prenderà in considerazione la presenza effettiva del singolo lavoratore confrontata al tasso di assenza dell'unità produttiva in cui è inserito. Nei casi in cui il tasso di assenza del singolo lavoratore sarà più alto di quello dell'unità produttiva in cui presta la sua attività l'importo del premio di partecipazione sarà ridotto di un importo proporzionale alla differenza tra il tasso di assenza individuale e quello dell'unità organizzativa. Ad ogni modo, per la definizione delle modalità di redistribuzione dei suddetti importi le parti hanno dichiarato che si incontreranno a valle della consuntivazione degli indicatori del premio di partecipazione.

Infine, **viene riconosciuto un contributo pasto del valore di euro 7** quale copertura delle spese sostenute dal personale esterno che ha scelto il rimborso forfettario / diaria e che, pur svolgendo attività lavorative all'interno del comune sede di lavoro, non abbia potuto rientrare presso la propria abitazione per il pranzo. Inoltre, **per i dipendenti che prestano la loro attività presso grandi comuni, più di 250.000 abitanti (dati Istat), il valore del contributo sarà pari a euro 11,20.**

Il nuovo contratto integrativo Ducati Motor. La parola d'ordine è partecipazione

di Carlotta Piovesan

Con l'inizio del nuovo anno, la Rossa di Borgo Panigale ha avuto numerosi motivi per festeggiare: il raggiungimento dello storico record di 1 milione di moto prodotte, la certificazione di eccellenza *Top Employer2015* e, *last but not least*, la firma del nuovo contratto integrativo e di partecipazione.

Firma sudata, che ha richiesto 20 mesi di contrattazione e che ha portato come risultato un corposo volume di 50 pagine in cui si regolamentano tutti gli aspetti della vita aziendale.

Tre i *fil rouge* che si snodano attraverso le pagine: il primo è certamente il concetto di partecipazione. Esemplificativo il titolo stesso del nuovo contratto di secondo livello, intitolato “Contratto integrativo e di partecipazione”, come nelle migliori tradizioni tedesche.

Su tale concetto, ripreso dalla “Carta dei rapporti di lavoro del Gruppo Volkswagen”, si basa l'impostazione e la gestione delle relazioni industriali: «lo sviluppo di avanzate relazioni industriali che [...] consentano l'implementazione dei diritti di partecipazione (informazione, consultazione e contrattazione) che possano assicurare all'azienda il pieno sviluppo dei livelli di professionalità delle proprie Risorse Umane, dell'occupazione (con particolare riferimento al sito di Bologna), l'incremento della produttività, dell'efficienza, dell'efficacia ed il miglioramento delle condizioni economiche e sociali dei dipendenti.». In tal senso si inserisce sia la decisione di prendere parte ai comitati mondiali, europei e nazionali del Gruppo Volkswagen, sia di creare quattro commissioni tecniche bilaterali con funzioni consultive e

propositive, composte da rappresentanti di parte sindacale e di parte aziendale, per aprire tavoli di confronto e sviluppo su tematiche aziendali strategiche.

Il secondo filo conduttore è quello della valorizzazione del made in Italy, con particolare riferimento al potenziamento delle eccellenze del settore emiliano: pur nella necessità di internazionalizzare alcuni processi produttivi, l'accordo assicura la centralità dello stabilimento di Borgo Panigale, confermando le attività di ricerca e sviluppo al suo interno e la scelta di avvalersi prevalentemente di fornitori italiani, nonché di incrementare i livelli occupazionali nel prossimo triennio.

Inoltre, da sottolineare l'importanza che l'accordo dà anche alla responsabilità sociale d'impresa, che si esplicita in diverse modalità. Dall'estensione della assistenza sanitaria complementare, all'assistenza all'infanzia, ad una maggiore attenzione all'impatto ambientale da parte dell'azienda, passando per l'innovativo progetto DESI. Quest'ultimo progetto, il cui acronimo sta per *Dual Education System Italy*, si presenta come uno dei primi progetti a livello italiano che prova ad introdurre il sistema di formazione duale tedesco all'interno del nostro ordinamento scolastico. Progettato in un'ottica di responsabilità sociale d'impresa a livello territoriale, si configura come uno dei fiori all'occhiello del nuovo integrativo Ducati.

Grande valorizzazione viene data nel nuovo accordo anche alla qualità del contributo di tutti i lavoratori, nonché alle competenze e ai risultati sia dell'individuo che del gruppo in cui lavora, sia attraverso il premio di risultato che attraverso il premio di team, mirando dunque alla responsabilizzazione di tutti i lavoratori dei diversi flussi produttivi attraverso un impegno comune. Oltre a ciò, il nuovo integrativo intende rafforzare ed estendere lo strumento della polivalenza e polifunzionalità, inteso come «strumento retributivo attraverso il quale favorire la crescita dei livelli di competenze e flessibilità professionale, favorendo nel contempo una più ampia partecipazione ai percorsi di sviluppo professionale del personale coinvolto».

Infine, certamente da non trascurare, soprattutto se riferita ad una delle aziende che è da sempre uno storico baluardo FIOM, la conquista dell'introduzione del regime dei 21 turni settimanali all'interno del reparto delle Lavorazioni meccaniche. Al fine di mantenere alti standard tecnologici e di innovazione, nonché di adottare metodologie organizzative in linea con le *best practices* del Gruppo Volkswagen, il nuovo integrativo

introduce un sistema di turnazione di tre turni giornalieri per sette giorni alla settimana per otto ore al giorno e che prevede, nello specifico, che a tre giorni lavorativi consecutivi ne seguano due di riposo. Nel complesso dunque, gli operatori lavoreranno meno ore e percepiranno salari più elevati grazie alle indennità previste per questo sistema di turnazione. Un importante passo sia da parte aziendale che da parte sindacale, la quale ha riconosciuto la necessità di tale novità al fine di tenere in equilibrio le esigenze aziendali e dei lavoratori, consolidando nello stesso tempo la stabilità e lo sviluppo aziendale.

Il nuovo contratto integrativo punta dunque a costruire un sistema aziendale che sappia valorizzare tutte le istanze aziendali, proiettando sempre più l'azienda verso un modello partecipativo e di welfare aziendale tedesco. Ed i premi ed i meriti che Ducati sta conquistando sono solo l'anticipazione di quello che questo nuovo modello potrà darle negli anni a venire.

Le relazioni industriali nel Gruppo Granarolo: sintesi di un modello di decentramento organizzato

di Francesca Familio

Bologna, 8 giugno 2014: al tavolo delle trattative per il **rinnovo del contratto aziendale integrativo del Gruppo Granarolo** siedono, da un lato, i rappresentanti di Granarolo S.p. A. e Zeroquattro S.r.l., dall'altro le segreterie nazionali di Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila-Uil, con la partecipazione delle Segreterie Regionali e Territoriali, nonché del Coordinamento Nazionale delle RSU del Gruppo Granarolo.

L'accordo, in prima battuta, delinea un **sistema di relazioni industriali aziendali articolato su un doppio livello**, nazionale e di sito/area, affidati, l'uno, al coordinamento di gruppo, l'altro, alle RSU e OO.SS. territoriali, ciascuno per le proprie competenze negoziali.

Gli indicatori direzionali, cui le parti sono chiamate a rifarsi, sono tre: consultazione preventiva, bi-direzionalità dell'informazione e soluzioni condivise.

Un ruolo centrale viene riconosciuto al **coordinamento di gruppo**, i cui membri sono nominati tra i rappresentanti delle RSU di ciascun sito produttivo presente sul territorio nazionale. Ad esso compete la negoziazione delle materie ad impatto generale, quali organizzazione del lavoro, innovazione, terziarizzazione, formazione, politiche incentivanti e retributive, pari opportunità, sicurezza alimentare, ambiente e sicurezza sul lavoro.

Questo forte accentramento ai vertici del Gruppo si manifesta anche nella previsione, in caso di delega al livello decentrato di alcuni aspetti rientranti negli ambiti sopracitati, di un **sistema di monitoraggio affidato al coordinamento**, al fine di garantire coerenza d'azione all'interno del Gruppo.

Oltre ai due appuntamenti annuali già previsti, l'azienda ed il coordinamento potranno incontrarsi anche in altre occasioni, laddove se ne ravvisi l'esigenza, a seguito della preventiva trasmissione al Coordinamento del materiale informativo predisposto dall'azienda, nel pieno rispetto di quanto precedentemente pattuito.

Al secondo livello negoziale, RSU ed organizzazioni territoriali devono misurarsi con le singole realtà produttive del Gruppo, operando il confronto sulle seguenti materie: organizzazione ed orari di lavoro, organici, tipologie contrattuali ed inquadramento, formazione individuale, ambiente di lavoro, salute e sicurezza, gestione dei sistemi incentivanti, definizione degli obiettivi di sito, diritti e tutela dei lavoratori, nonché terziazioni e appalti, se demandati dal Coordinamento.

L'intesa si sofferma poi sulla **terziazione**, confermando quanto già pattuito nell'accordo del 20 settembre 2011 e ribadendo l'intenzione di non discostarsi dai contratti collettivi nazionali ed aziendali, ma sottolineando che, a fronte della valorizzazione delle risorse umane aziendali, da attuarsi attraverso lo sviluppo di professionalità e competenze, l'azienda potrà procedere ad esternalizzare talune attività, a seguito, però, di un preventivo confronto sui singoli progetti da attuarsi, riconfermando l'importanza attribuita, da ambo i lati del tavolo della trattativa, alla partecipazione e collaborazione tra le parti sociali.

Quanto alla **politica industriale**, l'accordo compie, dapprima, una dettagliata analisi delle criticità relative al mercato delle aziende di filiera italiane, con un particolare accento sulla crescita delle *Private Label*, sulla banalizzazione dei prodotti della GDO, sulla crisi dei consumi col conseguente regresso del fatturato e sull'effetto inflattivo sul costo del prodotto relativo al prezzo della materia prima latte. Si procede con l'elenco dei punti nodali della strategia aziendale diretta ad assicurare competitività, occupazione e redditività.

Le risposte a tali distorsioni sono da ricercarsi nello sviluppo dell'italianità, quale valore distintivo verso i clienti, nel sostegno alla

distintività di marca, puntando sulla qualità dell'intera produzione, nella diversificazione del *business*, nell'innovazione del prodotto, nell'internalizzazione, laddove opportuno e possibile, delle produzioni esterne, nell'efficientamento dell'assetto produttivo-distributivo, negli investimenti di sviluppo sui mercati esteri, nell'efficienza produttiva e nel controllo dei costi, nel miglioramento dei processi produttivi, distributivi e amministrativi ed infine, nell'ampliamento della contrattualizzazione delle forniture.

Nell'ottica dell'acquisizione di un'adeguata posizione competitiva, viene prevista la **pianificazione di investimenti** a cadenza annuale, da sottoporre a preventiva validazione, con l'approvazione per il 2014, già in seno all'accordo in esame, di un piano di investimenti da euro 15.265.512.

Nell'ambito dei **diritti individuali**, si richiama integralmente quanto previsto dall'accordo del 22 marzo 2007.

In particolare, in tema di **Qualità e Sicurezza Alimentare**, indiscussa protagonista è la **formazione**, a cui le parti concordano di rivolgere prioritariamente i futuri piani di investimento.

In materia di **appalti**, si conviene che, tanto i processi di esternalizzazione, quanto quelli di internalizzazione, siano sottoposti ad esame congiunto preventivo. L'obiettivo da perseguire deve essere quello di una massima trasparenza, cercando di limitare clausole di subappaltabilità che, laddove eventualmente previste, dovranno uniformarsi alle rigide disposizioni inserite nell'accordo.

L'intesa raggiunta rivolge significativa attenzione alla tutela delle **pari opportunità**, riconoscendo anche alla figura paterna quella funzione sociale da sempre prerogativa delle lavoratrici madri. Il padre potrà infatti godere di due giorni di permesso retribuito in occasione della nascita dei figli «per permettere la partecipazione al parto», o di adozioni e affidi preventivi. Inoltre sono aumentati da nove a dieci i giorni di congedi per malattia del figlio di età compresa tra i tre e i nove anni (art. 62 CCNL). È possibile rintracciare, proprio in quest'ambito, una forte concessione da parte datoriale, se pur su di un piano esclusivamente potenziale, nell'attimo in cui l'azienda si impegna a soddisfare le richieste di *part time* avanzate da lavoratrici madri e lavoratori padri.

L'accordo prosegue concentrandosi sul tema della **sicurezza sul lavoro**, con riferimento a quella che viene definita, con una formula inequivocabile, la "cultura del lavoro sicuro": formazione, informazione e sensibilizzazione sono infatti poste al centro del **sistema che mira a raggiungere l'obiettivo "zero infortuni"**.

L'**organizzazione del lavoro** viene demandata alla regolamentazione decentrata, che opererà tenendo conto delle specificità proprie di ciascun sito produttivo, al contempo rispettando le ambizioni collettive espresse dal Gruppo ed i criteri di massima contenuti nell'accordo, espressione del ruolo concreto riconosciuto alle politiche di **welfare contrattuale**, quali il rispetto dell'equilibrio tre tempo di lavoro e tempo libero, nonché tra responsabilità professionali e familiari. La **flessibilità organizzativa** è agganciata alla incentivazione del salario variabile. L'azienda ribadisce l'intenzione di armonizzare a 39 ore l'orario di lavoro settimanale di impiegati e quadri, con riduzione, in linea di massima, della giornata lavorativa del venerdì.

Il **salario variabile** è oggetto di analisi nell'ultima parte dell'accordo. Il premio globale messo in palio sarà per il 25% riferito ad indicatori che misurino la redditività aziendale e per il 75% a quelli misuranti la produttività e qualità dei singoli siti produttivi. L'accordo si limita ad indicare i principi fondanti i parametri da considerarsi per l'erogazione del premio, lasciando aperta la possibilità, previo accordo con le RSU, di prevedere parametri ulteriori rispetto a quelli già consolidatisi. Singolare è **l'adozione di una "clausola di solidarietà"** in base alla quale, in caso di mancato conseguimento della soglia minima degli obiettivi di sito/area, a condizione che la performance complessiva di produttività/qualità sia almeno uguale o superiore al 90%, verrà riconosciuto un valore minimo anche ai lavoratori di quel determinato sito.

Con riferimento, infine, a **decorrenza, durata e campo di applicazione** dell'accordo, è opportuno sottolineare come le parti abbiano esorcizzato in rischio di periodi di vacanza contrattuale prevedendo esplicitamente l'ultrattività del presente accordo, fino al successivo rinnovo.

L'intesa realizza poi una deviazione, rivolta all'analisi degli aspetti regolativi sin qui considerati con riferimento, però, al contesto in cui opera Zeroquattro S.r.l.: si può qui considerare, come spunto di riflessione, la previsione di

specifici parametri di competitività aziendale, in funzione di obiettivi da raggiungere per il calcolo del Salario Variabile.

Infine le parti dichiarano di voler ricorrere alle **agevolazioni fiscali**, previste a norma di legge, in materia di misure sperimentali per l'incremento della produttività del lavoro, dando atto, in tal modo, della spinta che tali interventi legislativi sono riusciti ad operare verso l'innovazione delle dinamiche contrattuali volta alla crescita competitiva dello scenario industriale del Paese.

Il modello partecipativo di relazioni industriali nel nuovo contratto integrativo Mellin

di Carlotta Piovesan

In un segmento di mercato sempre più competitivo come quello del Baby Food, le società Mellin e Nutricia Italia sono riuscite a non perdere la propria posizione di rilevanza: il tutto grazie ad «un maturo livello di relazioni industriali».

E difatti, nella firma del rinnovo del proprio contratto integrativo, **il sistema partecipativo di relazioni industriali è sotteso ovunque, a partire dalla condivisione dei valori fino all’impegno reciproco a raggiungere determinati obiettivi in una costante «ottica di attenzione ai lavoratori».**

Difatti, se da un lato le parti, riconoscendo l’importanza della celerità dei processi decisionali, «si impegnano a fare ogni sforzo perché il processo di confronto e ricerca di soluzioni condivise si esaurisca in tempi brevi e compatibili con le esigenze di mercato», dall’altro si concorda di svolgere le assemblee sindacali nell’ambito di riunioni aziendali organizzate a livello nazionale, in modo tale da favorire un’ampia partecipazione.

Sempre in tale ottica, le parti concordano nell’organizzare tra i neoassunti e le RSU incontri formativi e di approfondimento sulla contrattazione vigente di primo e secondo livello.

Grande attenzione e valore viene data anche alla Responsabilità Sociale d’Impresa: le parti, riconoscendo come la grande impresa si presenti come «nuova “istituzione” e quindi come partecipe di scelte che influenzano direttamente o indirettamente “il diritto dei mercati”» deve al contempo essere in grado di soddisfare le esigenze dei propri consumatori che richiedono sempre più «una consonanza ed un riscontro sulla base delle proprie

convinzioni etiche». E per tale motivo, sia l'azienda che le RSU si impegnano a mantenere un vivo dialogo per trovare «risorse e forme concrete di impegno in ambito sociale». Nello specifico, l'azienda si impegna a mettere a disposizione dei dipendenti 16 ore mensili collettive per svolgere attività di supporto ai progetti di Responsabilità Sociale d'Impresa.

Unitamente a ciò, le parti convengono dell'importanza del telelavoro come strumento per il bilanciamento vita-lavoro e di procedere alla sua normazione; dell'importanza di sostenere il rientro dal periodo di assenza per maternità tramite la flessibilità in entrata in uscita e periodi di formazione in caso di significativi cambiamenti nell'ambito della prestazione lavorativa, nonché di facilitare la gestione ed il bilanciamento tra vita privata e vita professionale tramite forme di sostegno al reddito.

La collaborazione tra azienda e sindacato emerge anche per quanto concerne la definizione del premio di risultato: difatti, in caso di eventi eccezionali come acquisizioni o cessazioni, che possano modificare in maniera significativa «il valore del fatturato lordo annuo totale del mercato italiano così come determinato ai fini di questo premio per obiettivi, le parti si incontreranno per discutere le eventuali modifiche».

Attenzione anche verso la tematica del continuo aggiornamento professionale, individuando dunque nella formazione «un irrinunciabile perno di sviluppo delle professionalità dei lavoratori»: l'azienda si impegna ad erogare percorsi formativi per tutti i dipendenti quale forma di sostegno alla evoluzione delle loro attività aziendali, nonché al fine di garantire a tutti i dipendenti l'aggiornamento delle specifiche competenze professionali.

L'integrativo Mellin pare dunque un esempio di modello di partecipativo di relazioni industriali che mostra come il dialogo e la condivisione tra le aziende e le RSU possa portare ad un circolo virtuoso di crescita.

Le relazioni industriali nel settore vinicolo: il caso Sella&Mosca

di Roberta Monte

In data 17 ottobre 2014 è stato sottoscritto il rinnovo dell'accordo integrativo Sella&Mosca, l'azienda vinicola del gruppo Campari che occupa circa 220 addetti, di cui 80 a tempo determinato.

La premessa dell'accordo sottolinea una forte contrazione del consumo dei vini causata dalla perdurante crisi che colpisce tutti i settori in maniera trasversale. In tal senso, si conferma la necessità di gestire il business del vino in maniera professionale e attenta, al fine di garantire la salvaguardia dei posti di lavoro, la salvaguardia della qualità del prodotto e del marchio e la riduzione dei costi.

Al primo punto dell'accordo si ribadisce la necessità di un sistema di relazioni industriali capace di generare risposte coerenti che sblocchino situazioni di criticità negoziale periferica. In questo contesto si evidenzia «l'importanza del Coordinamento Nazionale delle RSU della BU Wines quale organismo sindacale deputato a negoziare la disciplina in materia di istituti che abbiano rilevanza. A tale livello è altresì demandata la definizione delle logiche di confronto, nonché la funzione di ricerca di coerenze utili a prevenire e risolvere conflitti». Nelle ipotesi in cui non sia possibile raggiungere la reciproca soddisfazione a livello locale ovvero nei singoli siti, si terranno specifici incontri a livello nazionale.

In materia di organizzazione e gestione del lavoro le parti concordano che nell'ambito delle previsioni di attivazioni di contratti a tempo indeterminato, sarà data precedenza a lavoratori già assunti in precedenza ovvero con contratto a tempo determinato che siano già stati formati, addestrati e inseriti

per le posizioni per le quali si richiede un lavoratore a tempo indeterminato. Si ribadisce il carattere eccezionale del ricorso al lavoro straordinario «da utilizzare per soddisfare esigenze oggettivamente non prevedibili». In tal senso si conviene che, «con particolare riferimento al personale coinvolto nelle attività vendemmiali e post-vendemmiali e fermo restando il limite annuo di 250 ore previsto, i limiti di ore straordinarie giornaliere e settimanali previsti all'art. 39 del vigente CCNL operai agricoli e florovivaisti, anche ai sensi delle disposizioni di cui all'art. 3, commi 2 e 3, d.lgs. n. 66/2003, dovranno essere intesi come valore medio e su base annua».

Per quanto attiene il ricorso al part-time, le parti riconoscono la possibilità di richiedere l'orario ridotto trasformando il tempo pieno in tempo parziale dietro richiesta del lavoratore interessato con un preavviso minimo di 30 giorni per eventi di natura prevedibile ed immediate per quelli di natura imprevedibile. L'azienda si riserva la possibilità di accettare e di dare priorità ai richiedenti con gravi motivi.

In materia di welfare e pari opportunità, le parti concordano sulla importanza della conciliazione di vita e dei tempi di lavoro per tutelare la maternità e per favorire una paternità più responsabile. Sul punto, l'accordo prevede percorsi formativi al rientro dal congedo parentale o di maternità qualora le mansioni precedentemente svolte abbiano subito cambiamenti; flessibilità oraria per i genitori con figli fino a tre anni di età; nuove tipologie di contributi a favore dei dipendenti con figli per l'iscrizione al nido e/o alla scuola materna; il numero dei congedi per la malattia del figlio sarà portato a complessivi 10 giorni per anno solare.

Ancora, le parti concordano che in caso di gravi malattie debitamente certificate, il dipendente avrà diritto, previa richiesta da effettuarsi entro le 24 ore precedenti la scadenza del periodo di comportamento contrattualmente previsto, alla sospensione per un massimo di 12 mesi del rapporto di lavoro.

L'intesa prevede una maggiorazione per orario notturno in vendemmia migliorativa rispetto al CCNL applicato. Tale maggiorazione sarà del 6% prevista per il lavoro prestato entro un arco temporale compreso dalle 20 alle ore 06 del giorno successivo.

In termini di sviluppo viene riconosciuta una importanza strutturale alla formazione oltre che ordinaria a quella trasversale, quale strumento su cui puntare per la competitività della realtà produttiva. In tale prospettiva saranno attivati progetti formativi anche su temi di cultura generale e trasversale

mentre per quanto attiene i neo assunti saranno dedicate 2 ore di formazione su tematiche di carattere sindacale. In questo scenario si inserisce la formazione dedicata alla sicurezza sul lavoro e sicurezza alimentare.

Cuore dell'accordo è il premio di partecipazione ai risultati confermato per il triennio 2014-2016 e articolato su due parametri di riferimento, il primo legato alla redditività e il secondo legato alla produttività di ogni singolo sito produttivo. «In coerenza con quanto definito con l'accordo aziendale sottoscritto in data 04.11.2010, il parametro di redditività avrà un peso percentuale pari al 25% sul valore totale del premio e il parametro di produttività avrà un peso percentuale pari al 75% sul valore totale del premio». Il parametro di redditività sarà calcolato facendo ricorso al margine operativo lordo della BU Wines definito come il risultato delle vendite nette meno i costi di materiali e spese di produzione; al contrario, l'indicatore di produttività sarà rappresentato dal rapporto tra produzione complessiva prevista a budget e organico totale previsto a budget stimato per la realizzazione e costituirà l'obiettivo 100 del premio di produttività.

La RSU al centro del protocollo sulle relazioni industriali del Gruppo Sky

di Valentina Picarelli

Roma, 15 luglio 2014. Il Gruppo Sky Italia firma un **Protocollo sulle relazioni industriali** con il coordinamento delle RSU e le OO.SS. del settore delle telecomunicazioni, nel quadro delle regole stabilite dal Testo Unico sulla rappresentanza del 10 gennaio 2014. **Obiettivo condiviso è porre le basi per un «sistema unitario ed esclusivo di gestione delle relazioni industriali e della rappresentanza sindacale»** improntato alla trasparenza, al confronto e alla tempestività nella risoluzione dei conflitti, anche in linea con l'assetto organizzativo dell'azienda, attualmente strutturato in tre unità produttive dislocate su Milano, Roma e Sestu.

In premessa è posta in risalto la reciproca convinzione che un buon sistema di relazioni industriali, strutturato ed efficiente, basato sulla partecipazione diffusa e responsabile dei soggetti coinvolti, può **fornire un importante contributo anche per gli obiettivi aziendali di miglioramento dei livelli di qualità e produttività**, oltre che della capacità competitiva.

Al fine di **assicurare il diritto di consultazione e informazione delle RSU**, sempre in un'ottica di trasparenza e collaborazione, è previsto l'obbligo in capo all'azienda di fornire, annualmente, alle OO.SS. stipulanti e alle rappresentanze sindacali adeguata informazione circa andamenti e prospettive economiche e occupazionali, programmi di licenziamento, evoluzioni tecnologiche e organizzative, programmi di formazione, utilizzo di contratti a tempo determinato e somministrazione, lavoro straordinario, azioni di miglioramento della qualità dei prodotti, oltre che nell'eventualità di modifiche sostanziali dei pacchetti azionari, degli assetti societari, tali da

incidere in misura rilevante sui livelli occupazionali e produttivi. Esulano, chiaramente, dall'elenco le informazioni riservate per le quali si concordi il vincolo di segretezza.

Il sistema di rappresentanza sindacale è il fulcro dell'accordo, pilastro per un protocollo delle relazioni industriali degno di questo nome. **L'accordo è centrato sugli aspetti legati alla composizione, alle funzioni e ai diritti sindacali delle RSU** presenti in azienda. Tenendo conto dell'articolazione in più sedi, si prevede la costituzione di una sola RSU per ciascuna unità produttiva, la cui competenza negoziale resta circoscritta all'unità di appartenenza. Per ciò che concerne le ore di permesso sindacale retribuito, dovute *ex lege*, è chiarito che tale fruizione è a carico dell'azienda, non incide sul monte ore individuale del lavoratore, salvo che, ai fini della fruizione dei premi di risultato e dei buoni pasto, confermando, dunque, un trattamento improntato al *favor* per i propri dipendenti.

La contrattazione nazionale di secondo livello, sul versante sindacale, è nelle mani delle RSU e delle OO.SS. territoriali. Per «garantire una maggiore efficacia operativa» è data la possibilità alle RSU di costituire, al proprio interno, tramite elezioni, il «Coordinamento delle RSU», la cui articolazione è decisa dalle OO.SS. firmatarie. Tale organo ha «funzioni di rappresentanza e indirizzo a livello centrale delle rappresentanze sindacali unitarie», oltre che quella di sottoscrivere contratti di secondo livello e intese che, con la loro maggioranza, diventano efficaci per tutto il personale in forza e vincolanti per le organizzazioni sindacali operanti nell'azienda. Improntata al *favor* anche la disciplina degli incontri tra l'azienda e le RSU che danno diritto al rimborso delle spese sostenute, se vi è stata trasferta; in caso contrario, sono riconosciuti buoni pasto, salvo il pasto sia fornito direttamente dall'azienda.

La parte finale dell'accordo è concentrata sulle modalità di ottemperanza ai doveri del Testo Unico sulla sicurezza (d.lgs. n. 81/2008). Anche in questo caso fa da protagonista il ruolo delle RSU, tra le quali, vengono eletti, per ciascuna unità produttiva, i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza – RLS. A parte sono definiti gli ambiti di rappresentanza, ai fini della salute e sicurezza, del personale operante sul territorio per attività commerciale e di *delivery & service*, la cui nomina, per ragioni di praticità, è suddivisa per aree regionali. Le ore di permesso retribuito per l'espletamento dei compiti di RLS confluiscono nelle ore di permesso retribuito contemplate per le RSU. Per

l'espletamento dei loro doveri, tra cui accesso ai luoghi e sopralluoghi, è necessario un preavviso di almeno 24 ore, salvo ragioni di particolare urgenza, oltre che la possibilità di essere affiancati dal responsabile del servizio di prevenzione e protezione.

Sezione II
**PRODUTTIVITÀ
E QUALITÀ DEL LAVORO**

Diritti sindacali, flessibilità oraria e premi: ecco l'integrativo Alpitour

di Gianluca Brocco e Davide Mosca

L'8 luglio 2014 il management Alpitour, assistito dall'Unione Industriali di Torino, si è incontrato con le associazioni sindacali di categoria Filcams-Cgil e Fisascat-Cisl, per chiudere la trattativa per il rinnovo del contratto integrativo aziendale.

L'accordo si apre con la disciplina dei diritti sindacali e prevede che, in aggiunta al monte ore previsto per le RSA o RSU, le RSA od un componente della RSU per ogni organizzazione sindacale o sede potranno godere di un ulteriore monte ore pari a 96 annuali. Per poter fruire e godere di questi ulteriori permessi, si prevede che venga rilasciato a ciascuna RSA/RSU uno specifico tesserino *bagde*, da utilizzarsi esclusivamente per la copertura dei permessi sindacali.

Nel disciplinare l'organizzazione oraria, le parti firmatarie evidenziano la centralità del tema, riconosciuto funzionale all'obiettivo di rispondere congiuntamente alle necessità imposte dal mercato e a questioni di natura tecnico-produttiva. L'accordo formalizza questo impegno: management e organizzazioni sindacali si incontreranno ogni volta che ve ne sia la necessità, oltre che semestralmente, per una verifica circa gli orari di lavoro. Nel merito, l'intesa ricomprende l'orario di lavoro standard nelle fasce 9.00-13.00/14.30-19.30 e «a tutti i lavoratori sono richieste quattro timbrature giornaliere», consentendo una certa elasticità sia in entrata (tra le 8.30 e le 9.30) che in uscita (tra le 12.30 e le 13.45, così come tra le 17.30 e le 18.30), a condizione che tutto il personale sia operativo nella fascia oraria “rigida” 9.30-12.30/14.30-17.30. L'elasticità così riconosciuta, deve comunque assicurare il

mantenimento dell'efficienza aziendale ed è infatti per questo motivo che la flessibilità in ingresso ed uscita viene subordinata alla compatibilità con le esigenze delle singole unità organizzative, ad un obbligo di pausa minimo di 45 minuti e massimo di 2 ore, oltretutto al mantenimento di almeno il 25% della forza lavoro durante la prima mezz'ora di apertura e durante l'ultima ora.

I permessi riconosciuti e fruibili per motivi personali ammontano a 12 ore. Potranno inoltre essere utilizzati «da un minimo di quindici minuti fino a un massimo di mezza giornata e dovranno essere concordati e formalmente autorizzati dal responsabile». Il testo prevede anche che il responsabile stesso non potrà rifiutare di concedere il permesso qualora la motivazione presentata dal lavoratore sia inerente a motivi quali di carattere familiare, per visite o esami medici.

In via sperimentale, per l'anno 2015, le parti istituiscono la banca delle ore, istituto che coinvolgerà tutti i lavoratori a tempo indeterminato e a tempo pieno che ne faranno richiesta entro il 30 settembre 2014. A fluire nella banca ore è «il saldo mensile tra le ore di lavoro straordinario e le ore di compensazione, se positivo e se autorizzato dal responsabile». In particolare, l'istituto prevede una divisione trimestrale dell'anno secondo il seguente schema: qualora il saldo preveda delle ore di compensazione il lavoratore potrà, entro il terzo mese successivo, usufruirne sotto forma di altrettante ore di permesso, mentre se ciò non avviene entro il termine indicato il lavoratore vedrà liquidate le ore non fruitive ed accantonate secondo il presente meccanismo della banca ore. Nell'ipotesi in cui invece il saldo sia negativo, il lavoratore è tenuto a recuperare le ore non prestate necessariamente entro la fine del primo mese del trimestre successivo rispetto a quello preso in considerazione.

Per quanto concerne il diritto allo studio, le parti concordano che per la laurea o il sostenimento di un esame universitario, il lavoratore potrà richiedere fino a un massimo di tre giorni di permesso non retribuito, previo parere favorevole concessogli dal responsabile al quale peraltro la richiesta dovrà pervenire con almeno 30 giorni di anticipo.

Ulteriormente, data la mancanza di una mensa aziendale, i management Alpitour e le rappresentanze sindacali hanno convenuto sull'opportunità di definire convenzioni con bar e ristoranti nelle vicinanze delle sedi di lavoro. Coerentemente, sino a novembre 2014 «per i dipendenti appartenenti alle sedi di Milano e Roma l'importo del ticket restaurant sarà elevato da euro

3,1 a euro 4,5», mentre qualora l'azienda non riuscisse a sottoscrivere delle convenzioni con attività esercenti sarà riconosciuto a ciascun lavoratore un ticket restaurant dell'importo di euro 4,50 per ogni giorno di lavoro.

Da ultimo, si segnala l'introduzione di un premio di risultato. L'intento di questo strumento consiste nel «riconoscere l'apporto e valorizzare il contributo di tutti i lavoratori dell'azienda al raggiungimento degli obiettivi di miglioramento della redditività e della produttività già fin dall'esercizio in corso». Nel dettaglio, le parti sottolineano che il premio verrà applicato a tutto il personale in forza al superamento del periodo di prova, con la sola esclusione dei dirigenti. Ancora, il premio sarà determinato da due parametri. Il primo è l'EBITDA, il secondo è il rapporto tra i passeggeri partiti nel corso dell'esercizio e l'organico medio di Quadri ed Impiegati (Rapporto Pax/FTE). Per ogni miglioramento nei parametri cennati sarà erogata una determinata somma per persona. A titolo di esempio, «se l'EBITDA migliorerà di 11 milioni di euro rispetto all'EBITDA del 2012-2013, saranno erogati 350 euro lordi a persona», così come «se il rapporto Pax/FTE migliorerà [...] di almeno il 7,5% saranno erogati ulteriori 75 euro lordi a persona». Le RSA od RSU saranno informate circa l'andamento degli indicatori di riferimento almeno due mesi prima dalla data di approvazione del bilancio 2013-2014. L'intento dell'istituto così congegnato è quello di correlare l'importo ad incrementi di redditività e produttività, fondamentali per il miglioramento della competitività aziendale.

L'integrativo Brembo tra capitalizzazione delle competenze e produttività

di Davide Mosca

Sono stati dieci mesi di lunghe e difficili trattative alla Brembo, intervallati da due scioperi tra giugno e luglio. Ma tutto è bene quel che finisce bene: nella notte tra il 23 e il 24 febbraio management e rappresentanze sindacali (le RSU, Fiom-Cgil, Fim-Cisl e Uilm-Uil) hanno raggiunto un accordo sul nuovo contratto collettivo aziendale, un'intesa che interessa circa 3.000 lavoratori.

Tra le novità più rilevanti vi è senz'altro l'aggiornamento del sistema di "capitalizzazione delle competenze", e cioè un vero e proprio bacino delle professionalità «da cui potere attingere prioritariamente nel caso di nuove assunzioni». Nella lista rientreranno i lavoratori che non hanno visto confermato il loro contratto a termine, a condizione che gli stessi soddisfino i requisiti per poter ricoprire le mansioni necessarie e abbiano rispettato le regole comportamentali definite dal CCNL Metalmeccanici e dagli accordi di riferimento. Assicurate queste condizioni, la permanenza nel bacino di "capitalizzazione delle competenze" avrà una durata massima di tre anni (precedentemente due) dalla scadenza del contratto, seppur dopo il primo anno la permanenza stessa è subordinata alla partecipazione ad appositi incontri formativi organizzati dall'azienda. Attraverso l'implementazione di tale sistema le parti puntano ad inserire negli organici non meno di 50 lavoratori con rapporti di lavoro a termine. Azienda e sindacati non hanno così solo evidenziato l'importanza di percorsi "learning by doing" e della formazione sul campo, ma hanno anche voluto porre in essere un meccanismo finalizzato a massimizzare l'utilità delle competenze acquisite e sviluppate dalle maestranze.

Le proposte di assunzione connesse al sistema di “capitalizzazione delle competenze” saranno formulate ai soggetti con almeno 22 mesi di servizio alle dipendenze della società. In caso di esito infruttuoso, ovvero a parità di anzianità di servizio, la precedenza nelle assunzioni spetterà a chi meglio soddisfa i criteri richiesti di competenze e professionalità, diversamente, in caso di ulteriore parità, ci si concentrerà sui carichi di famiglia. Nel funzionamento del sistema è altresì centrale l’integrazione delle funzioni in capo alla Commissione paritetica “Formazione”, adibita a mappare costantemente le esigenze formative nei singoli siti con la possibilità di avanzare coerenti proposte alla Direzione risorse umane e organizzazione.

Le parti firmatarie dell’intesa non hanno mancato di integrare la parte contrattuale riguardante la conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro. Nel merito, si segnala il riconoscimento di una giornata di permesso retribuito aggiuntivo «ove in corso d’anno si verifichi la nascita di un figlio o di una adozione/affidamento», così come l’introduzione di due permessi annui della durata di 3 ore ciascuno per l’effettuazione di visite specialistiche ai figli minori. Senza tralasciare l’incremento al 5,5% della soglia massima per la concessione di contratti a tempo parziale.

La parte economica chiude il nuovo contratto integrativo aziendale. Management e sindacati hanno pattuito la struttura del premio di risultato, costruito complessivamente su sei parametri: un parametro reddituale, quattro “parametri industriali” (affidabilità delle consegne, scarti, produttività globale di stabilimento e produttività della società), nonché un parametro individuale rappresentato da un premio incentivante la presenza sul lavoro. Nello specifico, il parametro reddituale è determinato dal rapporto tra margine operativo lordo (MOL) e fatturato annuale della società, cui sarà legato un ammontare direttamente proporzionale al valore così ottenuto. Con riferimento invece ai c.d. parametri industriali, l’indicatore scarti misura la capacità dello stabilimento di raggiungere gli obiettivi annualmente posti in tema di riduzione degli scarti interni, tenendo sempre conto dei risultati raggiunti nell’anno precedente; l’affidabilità delle consegne è data dal «rapporto percentuale tra fatturato mensilmente evaso e mancato fatturato dovuto ai ritardi accumulati nel corso dello stesso mese»; la produttività globale di stabilimento mira a monitorare il grado di efficienza dell’organico globale di stabilimento rapportando le ore utili totali al budget disposto per l’anno di riferimento; la produttività complessiva relaziona determinati importi al

numero di stabilimenti che annualmente hanno raggiunto il budget di produttività assegnato.

Il premio di presenza individuale, ulteriore tassello, è legato all'assenteismo e corrisposto esclusivamente nelle giornate di effettiva presenza al lavoro, senza computare come assenze quelle dovute a infortuni sul lavoro, permessi sindacali, ricoveri ospedalieri ovvero congedi di maternità. Segnatamente, prendendo per esempio a riferimento i livelli convenuti per l'anno 2015, a tassi di assenteismo inferiori all'1% corrisponde l'erogazione di 1,840 euro per presenza giornaliera, a tassi compresi tra l'1 e il 2% corrisponde l'erogazione di 1,651 euro, e così via sino all'ultimo scaglione (assenteismo maggiore o uguale al 10%) cui corrisponde una quota di 0,826 euro. Gli importi da erogare sulla base del livello di assenteismo individuale sono poi incrementati del 40% (per la presenza sul secondo turno) ovvero 80% (per la presenza sul turno notturno).

L'intesa raggiunta prevede un'erogazione *una tantum* di 350 euro, dovuta nel concreto al mancato rinnovo contrattuale nell'anno 2013. L'accordo integrativo aziendale, inoltre, avrà validità dal primo gennaio 2014, per scadere a fine 2016, e alla luce della sua efficacia retroattiva le parti firmatarie hanno convenuto che i conguagli dei parametri industriali, in applicazione delle nuove tabelle che contengono anche i valori per il 2014, «saranno effettuati con l'erogazione dei valori del premio di risultato relativi al primo trimestre».

Il nuovo integrativo Campari all'insegna della flessibilità

di Davide Mosca

Azienda e rappresentanze sindacali hanno dato agli oltre 600 dipendenti del Gruppo Campari un nuovo accordo integrativo per il triennio 2014-2016. Un'altra intesa nel settore dell'industria alimentare che, assieme all'accordo Kraft, segna la ripresa del comparto. Nella premessa direzione e sindacati (Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-Uil) sottolineano che il Gruppo Campari «si è sempre posto l'obiettivo di aumentare nel tempo la generazione di cassa, ed ha aumentato in maniera costante il proprio fatturato negli anni», grazie ad una serie di fattori tra i quali «il livello professionale delle proprie risorse umane». Un prezioso contributo nel raggiungimento dei “target” di impresa è così riconosciuto anche ai lavoratori. In più, le parti ricordano come l'azienda negli ultimi anni abbia puntato ad una sua espansione malgrado le contingenze di crisi economico-finanziaria. Il Gruppo Campari in questo contesto «ha voluto scommettere sul territorio nazionale», anche mettendo a segno acquisizioni rilevanti (il riferimento, su tutti, è alla Fratelli Averna S.p.A.).

Le parti firmatarie convengono nel confermare il sistema attuale di relazioni industriali aziendali, con la sola «necessità di migliorare la capacità di generare risposte coerenti e veloci in eventuali situazioni di criticità negoziale periferiche». Nel merito, è riconosciuta la centralità del Coordinamento nazionale delle RSU «quale organismo sindacale deputato a negoziare la disciplina di materie ed istituti che abbiano rilevanza». Il richiamato organismo (composto da un dipendente per ogni organizzazione firmataria della presente intesa) ha altresì il compito di stabilire dinamiche di confronto per la prevenzione di situazioni conflittuali.

Una sezione dell'accordo integrativo è riservata al tema della flessibilità, verso «la definizione di nuovi modelli di gestione degli orari». Il proposito è di porre in essere trattamenti favorevoli al lavoratore. Coerentemente, ad esempio, si statuisce che il dipendente ha la possibilità «di scegliere fra le maggiorazioni previste o la riduzione di Rol individualmente utilizzabili in rapporto di 1:1,5». Questa opzione, in sostanza, implica che per ogni giorno di flessibilità positiva lavorato è riconosciuto un giorno e mezzo di riduzione oraria (Rol).

Alcune importanti disposizioni regolano la flessibilità in entrata. L'azienda, in particolare, si impegna a privilegiare l'occupazione diretta, con la preferenza per il lavoro subordinato a termine anziché per il lavoro somministrato. Sempre con riferimento alle tipologie contrattuali, da segnalare l'intenzione di proseguire «nella realizzazione di percorsi di stage qualificanti, riconfermando la prassi in uso riguardo alla possibilità per i tirocinanti di godere di servizi a disposizione e/o strumenti di sostegno che rendano [...] maggiormente elevato il risultato finale del percorso». Ancora, le parti firmatarie dell'intesa «riconoscono la validità del ricorso al part time come strumento per conciliare le responsabilità lavorative con quelle della vita sociale», ove la priorità spetta a chi in grado di certificare gravi motivi familiari.

In tema di welfare aziendale e pari opportunità l'obiettivo è da rintracciarsi nella «conciliazione dei tempi di vita e dei tempi di lavoro, [...] per creare una paternità sempre più responsabile». In tale logica ad esempio si elevano da 8 a 10 i giorni dei congedi di malattia per il figlio (così come previsti dall'art. 40-ter, comma 2, del CCNL vigente). Analogamente, si incrementano i permessi retribuiti da 2 a 3 giorni per i casi di patologie particolarmente gravi del figlio ed inoltre si conviene che in queste eventualità l'azienda «ricercherà soluzioni di bilanciamento fra attività professionale e esigenze familiari connesse allo stato di malattia del figlio».

Ulteriormente, è dedicata attenzione alla materia della Formazione, di forte interesse per l'azienda date le necessità di evoluzione del business. Lo scopo enunciato è di contrastare l'"obsolescenza professionale" mediante una valorizzazione delle risorse umane. È bene sottolineare che le parti non convengono soltanto sulla consueta formazione manageriale ovvero tecnica, bensì anche su una formazione più trasversale incentrata attorno ad iniziative formative più squisitamente di "cultura generale". Oltre a questo è statuita una

formazione su contrattazione collettiva e diritti sindacali, dal momento che «le parti confermano l'utilizzo di 2 ore di formazione a favore dei lavoratori neo assunti su tematiche di carattere sindacale».

Altro fine dell'accordo è spingere ad una diffusa sensibilizzazione sulla tematica della sicurezza, punto di «assoluto reciproco interesse» tra le parti. Il Gruppo Campari, a riguardo, coinvolge costantemente le RSU ed i RSL per periodici controlli interni e nella costituzione di un rapporto di fornitura richiede sempre la sottoscrizione di un “codice del fornitore”, «impegnando il fornitore stesso a rispettare i principi etici del Gruppo nonché ad attenersi alla politica sulla qualità, salute e sicurezza e ambiente (QHSE) che il Gruppo adotta».

Una particolare importanza spetta all'argomento del Premio di Partecipazione ai Risultati, quale forma di retribuzione incentivante a livello aziendale. La *ratio*, invero, consiste nell'indirizzare «al miglioramento dell'efficienza aziendale e dei risultati di gestione». L'incremento totale per il triennio di riferimento ammonta a 225 euro. I parametri di riferimento per la determinazione del premio sono due, con peso percentuale diverso: redditività (40% del valore totale) e gestione (60% del valore totale). Nel merito, il parametro di Redditività implica il ricorso all'EBIT ove l'obiettivo fissato a budget «verrà reso noto entro il primo trimestre dell'anno». Il parametro Gestionale, invece, «verrà identificato nelle diverse unità produttive del gruppo e dovrà comprendere un indicatore di produttività ed un indicatore di qualità». Per precisione, l'indicatore di produttività, concorrente a determinare il parametro gestionale, è deciso a livello locale e «sarà rappresentato dal rapporto tra produzione complessiva prevista a budget e organico totale previsto a budget stimato per la realizzazione», ovvero rapportando output ed input. Le parti convengono seguitamente che «il diritto alla corresponsione del premio è individuato in un minimo di dipendenza anche non continuativa; il premio spetterà pertanto ai lavoratori a tempo indeterminato, determinato e anche somministrati purché sia soddisfatto il requisito di dipendenza minima di due mesi». Il premio sarà corrisposto «anche ai lavoratori assunti con contratti di apprendistato professionalizzante».

A chiusura dell'accordo è da segnalare una clausola di esigibilità contrattuale: qualora durante il triennio di riferimento dovessero sorgere conflitti concernenti l'interpretazione e l'applicazione dell'intesa, le parti si

impegnano a dare «luogo a specifici incontri al fine di dirimere tali eventuali controversi interpretative».

Accordo integrativo Carlsberg: focus su risorse umane e qualità del lavoro

di Simone Caroli

La «strategia di crescita continua» per «aumentare i propri standard di competitività all'interno di un mercato in costante evoluzione» viene perseguita da Carlsberg Italia S.p.A. sia con politiche di **stabilizzazione e formazione continua** della forza lavoro, attuate di concerto con le parti sindacali, sia attraverso un «**Premio per Obiettivi**» studiato in modo tale da «valorizzare l'apporto dei lavoratori al raggiungimento di tali obiettivi».

Carlsberg è un marchio molto noto. «Con oltre un milione di ettolitri prodotti – si legge sul sito della Società – Carlsberg Italia è attualmente il terzo produttore nazionale di birra», grazie anche ad un portafoglio di brand che comprende, Tuborg, Birrificio **Angelo Poretti**, Grimbergen e Kronenbourg 1664. La stessa presentazione informa che «Carlsberg Italia opera direttamente sul canale della **Grande Distribuzione / Distribuzione Organizzata** e dei Clienti Speciali» tramite una società di distribuzione controllata al 100% e che la sua forza lavoro comprende attualmente **330 persone**, distribuite tra gli uffici di Lainate (MI) e Induno Olona (VA).

Tornando all'accordo firmato da azienda, RSU, **Flai-Cgil** e **Fai-Cisl**, **le relazioni industriali emergono come un'importante leva per coinvolgere e rendere partecipe la forza lavoro** all'interno della vita aziendale. L'ingresso in azienda è uno dei temi di cui l'integrativo si occupa con particolare attenzione. Proprio a questo proposito viene preso un impegno concreto in merito al principio della **pari opportunità** di trattamento di lavoratrici e lavoratori: «l'azienda promuoverà azioni di studio e di analisi per

l'individuazione di eventuali ostacoli che possano costituire una **barriera all'accesso** fin dalle prime fasi del processo di ricerca e di selezione».

A garanzia dell'impegno preso, viene calendarizzato per contratto un **incontro annuale** da tenersi nel mese di marzo, in cui «l'azienda si impegna a comunicare i risultati di tali attività di studio e analisi».

Rimanendo in tema di occupazione interna, **l'azienda si impegna a confermare che «l'organico del reparto manutenzione sia correttamente dimensionato»** nonostante le politiche di appalto, decentramento produttivo e terziarizzazione perseguite. Viene inoltre in luce uno dei due aspetti (l'altro è la qualità di prodotto, come si vedrà in seguito) che più interessano l'**industria alimentare**, vale a dire la **stagionalità del prodotto** e, di conseguenza, dei **rapporti di lavoro**. Per conciliare gli impegni di stabilizzazione della popolazione aziendale e mantenere una certa flessibilità in organico, le parti concordano di avvalersi dello strumento normativo del **part time ciclico**, vale a dire un part time verticale con **cicli mensili di lavoro e pausa** (in questo caso, 8 e 4) a **tempo indeterminato**. Con questa modalità «si prevede l'inserimento di due risorse», una delle quali già individuata nella figura «fatto salvo il consenso dell'interessato [...] dell'addetto attualmente inserito in turno manutenzione ordinaria con contratto di somministrazione a tempo indeterminato».

Non solo, per contratto vengono anche stabiliti i **piani occupazionali per il triennio 2014-2016**, tali per cui si prevede «**l'inserimento stabile nell'organico aziendale di 5 unità con contratto a tempo parziale**» ed inoltre si «definisce un percorso di trasformazione in contratti part-time (di tipo verticale a 8 mesi) del personale stagionale nel rispetto delle previsioni contrattuali e legali in materia di diritto di precedenza».

L'accordo tratta brevemente anche dell'**orario di lavoro**, che non presenta particolarità di rilievo significativo, ma che, pur regolando solamente le modalità di comunicazione, con preavviso decisamente ridotto, di eventuali esigenze di cambio turno, lascia intuire come non vi sia necessità di regolare per contratto una disciplina che sembrerebbe essere già recepita dalla forza lavoro, se non per il fatto che «**al rientro dopo assenze prolungate**» **spetta al lavoratore l'onere di contattare «il proprio reparto di appartenenza o [...]** il responsabile di funzione per la verifica del proprio turno lavorativo.

In materia di **appalti**, le parti concordano una serie di **«incontri periodici con cadenza semestrale destinati al monitoraggio sull'andamento delle attività appaltate»**, con espresso riferimento «all'informazione data dall'impresa appaltatrice concernente i rischi specifici presenti nell'ambiente del lavoro interessato» ed alle «informazioni relative a contratti applicati e all'andamento infortunistico».

Formazione e «Premio per Obiettivi» sono trattati separatamente pur gravitando intorno allo stesso argomento: la **centralità dell'aspetto qualitativo**. Nell'industria alimentare, infatti, un'attenzione meno che puntigliosa sulla qualità del prodotto rischia di costare più cara all'azienda rispetto ad un calo di produttività o di ordini. Una corrispondenza inesatta, ad esempio, tra il contenuto della confezione e quanto riportato in etichetta può causare danni derivanti dalla presenza di allergeni non segnalati al consumatore e di conseguenza azioni legali nei confronti del produttore.

Proprio per questo motivo **tra i sette parametri del «Premio per Obiettivi»** sono incluse anche le **«percentuali di lotti senza parametri fuori specifica»** e quelle «di lotti esenti da contaminazioni», nonché indici dell'audit in merito a **«Ordine e Pulizia»** ed **«errori di produzione»**, oltre che ai più generali parametri di produttività e di efficienza. Inoltre, «verranno esaminati con particolare riguardo i dati di produzione relativi alle non conformità di prodotto» in occasione di incontri periodici fissati periodicamente dalle parti.

Alti standard di qualità non possono essere raggiunti senza un'adeguata formazione. «Data la centralità dell'aspetto formativo – si legge nell'accordo – si conferma l'importanza della condivisione dei piani di formazione» e «si definisce che entro la fine di ciascun anno **azienda ed RSU** si incontreranno per **condividere il programma di training specifico**» e «le diverse attività formative», di cui viene tenuto traccia in un apposito documento aziendale, a sua volta sottoposto «all'analisi delle attività formative» cui è dedicato un incontro periodico a partire da una data da fissarsi entro il 31 dicembre 2014.

Nella sua snellezza, l'accordo integrativo Carlsberg tocca alcuni temi di **importanza centrale per l'industria alimentare**, vale a dire **stagionalità e qualità di prodotto**. In un'ottica di conciliazione con l'esigenza di poter disporre dell'adeguata flessibilità, viene mantenuta la prassi di impiegare la forza lavoro su cicli stagionali, che viene mediata, per promuovere la coesione tra lavoratori e dirigenza, oltre che dal meccanismo premiale per obiettivi,

anche da una soluzione virtuosa di compromesso, che sta nell'assunzione a tempo indeterminato di personale con part-time ciclico.

L'integrativo Cifa punta sulla flessibilità oraria

di Maria de Lucia

La CIFA S.p.A. si occupa della progettazione, produzione e distribuzione di macchine ed impianti nel settore delle costruzioni. Fondata nel 1928, si propone sul mercato internazionale quale *full-liner* con una vasta gamma di prodotti utili principalmente per la produzione, il trasporto e la posa del calcestruzzo. Il principale obiettivo di CIFA è l'investimento costante nella ricerca e nello sviluppo di prodotti e servizi che siano tali da garantire l'eccellenza della qualità.

Nel 2008, la Società è stata acquisita dall'imprenditore cinese Zoomlion, pur essendo in ottime condizioni economico-finanziarie e strategiche. La ragione posta alla base del **processo di integrazione e di contaminazione tecnica e culturale**, è stata la **fusione e la valorizzazione di culture ed esperienze professionali profondamente diverse** ma allo stesso tempo uniche e competitive a livello internazionale. Le vicende storiche, industriali e umane di CIFA presentano caratteri di originalità che si sono riflessi sui prodotti e sulla strategia dell'azienda, **profondamente ispirata ai temi della sostenibilità ed etica**, nonché sempre attenta al rispetto delle persone e dell'ambiente.

In data 29 luglio 2014, CIFA S.p.A. e CIFA MIXERS insieme alle organizzazioni sindacali (Fiom-Cgil, Fim-Cisl) e alla RSU delle sedi di Senago, Zanica e Castiglione d/s, hanno stipulato un accordo quadro concordando la **sospensione dell'utilizzo del contratto di solidarietà esclusivamente al personale operaio dei reparti produttivi**, con lo scopo di meglio gestire il carico di lavoro dell'attività produttiva, prevalentemente

concentrata in alcuni periodi dell'anno. Nella premessa dell'accordo, le parti hanno richiamato le contingenze di crisi attraversate negli ultimi anni dal sistema economico italiano e dal settore di riferimento, le quali sono state la conseguenza del ricorso, all'attivazione da parte della Società, di strumenti di sostegno al reddito per la gestione degli esuberanti.

Dunque, per motivi non imputabili all'azienda, è sorta la necessità di utilizzare interamente il personale di produzione nelle varie sedi, istituendo nelle singole aree produttive, **un regime di orario plurisettimanale strutturato in 9 ore lavorative giornaliere dal lunedì al venerdì**, con orario definito in ciascuno stabilimento, comprensivo di 1-1,5 ore di pausa pranzo. Tale previsione consente, nei periodi di picco produttivo, di sfiorare il tetto del normale orario di lavoro senza incorrere nella disciplina limitativa ed economicamente più svantaggiosa dello straordinario.

Le parti firmatarie hanno definito puntualmente la disciplina dell'orario plurisettimanale, la cui attivazione è stata prevista per gli anni 2014-2015-2016, **con l'introduzione di una maggiorazione della retribuzione, pari al 25%, per l'ora aggiuntiva** rispetto all'orario normale di lavoro previsto dalla legge e dal CCNL di riferimento.

Per quanto concerne i **periodi di utilizzo della flessibilità e del recupero della stessa, le parti concorderanno la loro definizione anno per anno e stabilimento per stabilimento** in base al carico di lavoro effettivo, ferma restando la possibilità individuale e/o collettiva di recuperare le ore prestate in regime di orario plurisettimanale, tenuto conto delle eventuali esigenze tecnico-produttive ed organizzative e previo accordo tra l'azienda e la RSU.

Per i lavoratori interessati all'applicazione di tale regime orario, è stato fissato il **divieto di effettuare più del 60% della prestazione media nel periodo di applicazione**, con un massimo del 70% mensile e con l'obbligo per l'azienda di darne comunicazione con almeno 7 giorni di preavviso, mediante affissione in un luogo accessibile a tutti gli interessati.

L'intesa ha previsto altresì che, nell'ipotesi in cui i lavoratori dovessero avere particolari **esigenze di esonero dal prestare lavoro in flessibilità**, questi dovranno comunicarlo alla direzione con almeno due giorni di anticipo, ad eccezione di ipotesi non previste o non prevedibili.

Da ultimo, l'accordo integrativo, in un'ottica etica e incentivante, ha introdotto una misura in favore dei lavoratori che effettueranno prestazioni in regime di flessibilità per almeno dieci ore durante il periodo compreso tra il 2014 e il 2016. Si tratta di **un contributo *una tantum* di euro 1,00 lordo per ogni ora** prestata in regime di flessibilità, che sarà riconosciuto, insieme alle competenze del mese successivo, esclusivamente a coloro i quali raggiungeranno il limite orario minimo in flessibilità.

Flessibilità oraria e sistema premiante al centro del rinnovo Delta

di Federico D'Addio

Il rinnovo dell'integrativo della Delta, ditta marchigiana specializzata nella produzione di fondi in gomma e in poliuretano per calzature, si muove all'interno di quel filone della contrattazione aziendale volto ad accrescere la produttività e la competitività delle imprese. Nella premessa dell'accordo, l'azienda e la RSU, coadiuvata dalla Filctem-Cgil e dalla Femca-Cisl di Macerata, ritengono opportuno **sviluppare un livello di contrattazione aziendale che «riconosca il contributo dei lavoratori allo sviluppo dell'impresa e nello stesso tempo favorisca un sistema di relazioni diretto a migliorare le condizioni di efficienza e competitività aziendali». In particolare, le parti stipulanti si dichiarano disponibili ad instaurare un rapporto basato sulla reciproca collaborazione, nonché sulla valorizzazione delle occasioni di informazione e confronto circa le principali problematiche di interesse.**

Con specifico riferimento al sistema di informazione, le parti si sono impegnate, in via generale e programmatica, a «fornire alle relazioni sindacali le necessarie basi di conoscenza». Più nello specifico, il sistema di informazione si espletterà attraverso: incontri, a cadenza semestrale, per un esame congiunto delle prospettive produttive, dei programmi di investimento e di tutte le problematiche inerenti allo sviluppo occupazionale dell'azienda; l'istituzione di un'apposita procedura di informazione dettagliata sull'organico distribuito per i vari reparti e sulle ore lavorate distinte tra lavoro normale, supplementare e straordinario; la definizione congiunta di un calendario annuo per il godimento delle ferie, dei permessi e riduzione di orario; un apposito incontro volto alla verifica dell'inquadramento del personale.

In tema di permessi e riduzione di orario, l'intesa prevede che le tre giornate di permesso retribuito (sostitutive delle ex festività abolite) sono a disposizione dei lavoratori, «i quali potranno usufruirne facendone richiesta con un preavviso di tre giorni» e purché non si superi il limite del 5% del personale in forza al reparto.

Le parti riconoscono la necessità di operare «affinché vengano garantite le massime condizioni di igiene e sicurezza» per un idoneo ambiente di lavoro. Allo scopo, azienda e rappresentanze sindacali hanno deciso di attivare le procedure previste dal vigente CCNL Gomma Plastica in materia di prevenzione, igiene, sicurezza oltreché vestiario da lavoro.

Risulta di notevole rilevanza, anche ai fini del perseguimento degli obiettivi di cui alla premessa dell'accordo, l'istituzione di un premio di risultato costituito da un parametro collettivo con correttivo individuale, denominato “quote recupero produttività”. Con la disposizione in esame e con specifico riferimento al periodo che va da gennaio 2014 a dicembre 2015, infatti, le parti hanno introdotto un premio mensile lordo pari a 105 euro, «non frazionabile per periodi inferiori al mese» (nel concreto, il premio non spetta nell'eventualità di risoluzione del rapporto o nel caso di dipendenti assunti nel corso del mese). A tal fine, si considerano quali effettive prestazioni lavorative per esempio il lavoro effettivamente prestato, i permessi sindacali, le ferie, i ROL, i permessi ex festività soppresse, la maternità obbligatoria ed il congedo matrimoniale piuttosto che il ricovero ospedaliero.

Il premio in esame non verrà corrisposto nei mesi in cui si verificheranno degli eventi “negativi” predeterminati dalle parti stipulanti, vale a dire: la quarta contestazione mensile al divieto di fumo; ritardi mensili superiori alla tolleranza del 15% sul totale delle timbrature di ingresso al lavoro; la mancata comunicazione dei permessi parentali con almeno tre mesi di preavviso; infortunio in itinere per mancata osservanza dell'utilizzo dei DPI (dispositivi di protezione individuale). È stato altresì pattuito che le somme trattenute per i motivi indicati «saranno distribuite a fine anno ai lavoratori con le seguenti percentuali: il 60% dell'ammontare complessivo ai lavoratori che hanno percepito il premio per le 12 mensilità; il 40% dell'ammontare complessivo ai lavoratori che hanno percepito il premio per almeno 10 mensilità».

Altre importanti disposizioni volte ad aumentare la produttività dell'azienda sono state adottate in materia di lavoro supplementare o

straordinario. In particolare, ai lavoratori che effettuano lavoro straordinario o supplementare nella giornata di sabato mattina (ovvero di lunedì, per il solo reparto mescoli), sono riconosciute ulteriori maggiorazioni orarie rispetto a quelle previste dal CCNL Gomma Plastica. A titolo di esempio, per la prestazione sino a 5 sabati o lunedì (fascia B) la maggiorazione oraria prevista è pari a 2,80 euro oltre la maggiorazione del contratto collettivo nazionale del lavoro di riferimento. L'entità delle maggiorazioni cresce ovviamente con l'aumentare dei sabati (o lunedì) in cui si presta la prestazione lavorativa.

L'accordo si chiude con una clausola di carattere generale mediante la quale si intendono annullati e sostituiti i precedenti testi negoziali. È stata altresì apposta una clausola di decorrenza e di durata (biennale) che dispone la vigenza del presente accordo dal 1° gennaio 2014 al 31 dicembre 2015. Al riguardo, va evidenziato che, essendo l'accordo in esame stato confermato e firmato dalle parti in data 24 gennaio 2014, la clausola di validità in esame deve essere intesa anche come clausola di retroattività in quanto estende l'efficacia del testo negoziale al tempo precedente a quello della sua sottoscrizione.

Il premio di risultato nel settore aerospaziale: il caso Dema

di Andrea Chiriatti

Il verbale d'accordo sottoscritto lo scorso 24 marzo 2014 istituisce la contrattazione di secondo livello relativa al premio di risultato per il sito produttivo di Brindisi della Dema – Design Manufacturing. Si tratta di un'intesa che offre una prospettiva di analisi interessante, in quanto sottoscritta da un'azienda inserita nel **distretto industriale aerospaziale pugliese: uno dei più innovativi e competitivi del contesto italiano.**

Nata nel 1993 a Pozzuoli come azienda di progettazione e di ingegneria per il settore aeronautico, la Dema nel 2006 ha allargato il proprio mercato con l'apertura dello stabilimento di Brindisi, a cui si riferisce l'accordo in analisi. Con tale sito produttivo, **Dema è entrata a far parte di un distretto industriale che conta oltre 50 imprese, che generano vendite per circa 1 miliardo di euro e in cui trovano occupazione oltre 5.000 addetti** (*www.apulianaerospace.eu*).

L'accordo si inserisce in un sistema di relazioni industriali che seppur caratterizzato dal noto contesto conflittuale e di accordi separati, ha evidenziato nella contrattazione integrativa di secondo livello una tendenziale predisposizione alla unitarietà degli accordi in questione con **una propensione da parte della Fiom a raggiungere intese di secondo livello comunque incardinate in un sistema contrattuale in cui è esigibile e applicato il contratto collettivo nazionale di lavoro non sottoscritto dalla Fiom stessa.**

Dalla lettura dell'intesa emerge subito **l'esigenza delle parti firmatarie di legare in maniera diretta la struttura del Premio di Risultato variabile ad**

un «miglioramento della competitività e dell'andamento economico della Società», individuando un importo “a budget” pro-capite pari a 1.500,00 euro annui, fino ad un importo massimo pari a 1.900,00 euro annui da calcolare in base ai differenti “pesi” attribuiti ai parametri di produttività, qualità e redditività.

Nel dettaglio, **il parametro redditività (che pesa per il 25%)** è legato alla redditività aziendale nella sua globalità e «funziona in modo da riconoscere la quota parte di premio al raggiungimento di percentuali EBITDA (Espressione del risultato aziendale prima delle imposte degli oneri e degli ammortamenti ed escludendo le performance economiche dovute a capitalizzazioni e finanziamenti) definite sia nel valore a budget sia in quello massimo». **L'obiettivo di redditività si riferisce alla percentuale di valore aggiunto utilizzata dall'azienda per remunerare i capitali che hanno finanziato l'impresa stessa al netto del costo del lavoro sostenuto.** Così, in caso di un valore percentuale di redditività maggiore o uguale al 23%, il premio verrà erogato (da 375 euro a budget fino ad un massimo di 475 euro).

Il parametro produttività (che pesa per il 55%) è **invece legato all'andamento dei reparti montaggi, meccanica e lattoneria ed è determinato in funzione del raggiungimento di determinati valori di efficienza.** Così, per gli addetti dei reparti montaggio, il premio si calcolerà per un 70% del 55% del premio totale (da 825 euro a budget fino ad un massimo di 1045 euro) in base ad un **parametro di “efficienza operativa” calcolata come rapporto tra le ore di tempi del ciclo di lavoro e la somma delle ore lavorate (ordinarie e straordinario).** Se tale rapporto sarà maggiore o uguale a 102% il premio verrà erogato proporzionalmente fino all'importo massimo. Il restante 30% del 55 % premio totale (da 825 euro a budget fino ad un massimo di 1045 euro) per gli addetti dei reparti montaggio sarà calcolato in base ad un parametro di **“rispetto dei tempi” calcolato sul rapporto tra numero di consegne avvenute nei tempi previsti e consegne previste.** Se il suddetto rapporto sarà maggiore o uguale al 95% il premio verrà erogato proporzionalmente fino all'importo massimo.

Per gli addetti dei reparti meccanica l'obiettivo produttività si calcolerà misurando «la capacità di saturazione degli impianti disponibili». Se l'indice calcolato per misurare tale capacità degli impianti sarà maggiore o uguale al 88% il premio verrà erogato proporzionalmente fino all'importo massimo previsto. **Per gli addetti dei reparti lattoneria, l'obiettivo produttività si misurerà su un parametro di “efficienza operativa”**

calcolato come rapporto tra le ore di tempi del ciclo di lavoro e la somma delle ore lavorate (ordinarie e straordinario). Se il suddetto rapporto sarà maggiore o uguale al 85% il premio verrà erogato proporzionalmente fino all'importo massimo previsto. Per quello che riguarda, invece, **le aree produttive e di staff del sito non collegate ai reparti di montaggio, lattoneria e meccanica, la parte di premio collegata all'obiettivo produttività sarà calcolata sulla base della media degli obiettivi raggiunti dai summenzionati reparti.**

Sull'obiettivo "produttività" si concentra poi uno degli aspetti più rilevanti e innovativi di tale accordo che riguarda l'individualizzazione del premio «commisurata alla effettiva partecipazione del singolo individuo alla realizzazione dell'obiettivo» in funzione dell'incidenza dell'assenteismo per malattia calcolato in media per ogni reparto. Inoltre, **in caso di malattie gravi e di lunga durata, queste «verranno rese neutre dal calcolo relativo al reparto di appartenenza» e influiranno solo individualmente sul singolo addetto.**

Da ultimo, l'obiettivo "qualità" è rappresentato dalla «capacità di rispettare le specifiche fissate dai clienti» ed è attribuito per un 70% (da 300 euro a budget fino ad un massimo di 380 euro) del 20% totale in funzione di "qualità percepita all'interno" e cioè del rapporto tra ore lavorate per rilavorare particolari non conformi e il totale di ore lavorate per la produzione di detti particolari. Se tale rapporto sarà minore o uguale al 2% il premio verrà erogato proporzionalmente fino all'importo massimo previsto. Il restante 30% (da 300 euro a budget fino ad un massimo di 380 euro) del 20% totale è attribuito su obiettivo di qualità percepita all'esterno e cioè in funzione della quantità di produzione giudicata insoddisfacente dai clienti. Se tale rapporto qualità sarà minore o uguale al 2% il premio verrà erogato proporzionalmente fino all'importo massimo previsto.

Il premio, invece, verrà erogato a tutti i dipendenti assunti con contratto a tempo indeterminato (apprendistato professionalizzante incluso) e contratto a tempo determinato (somministrati inclusi) proporzionalmente «all'effettivo periodo di lavoro prestato» in forza nel periodo di riferimento in cui viene determinato lo stesso premio.

Inoltre, per i casi di trasferta o distacco in altra sede della società Dema stessa si seguiranno gli indicatori e obiettivi previsti dal Premio di Risultato di quella sede dove ha prevalentemente prestato servizio. In caso di distacco presso altra società si seguirà sempre il criterio della presenza prevalente commisurata ai

mesi di permanenza ed effettivo lavoro nel gruppo Dema. Ulteriormente, le parti riconoscono che il Premio di Risultato essendo variabile non concorre alla maturazione «degli istituti contrattuali diretti e indiretti» tredicesima e TFR inclusi.

Per concludere, le parti si danno atto della conformità dell'accordo alla normativa vigente in materia di decontribuzione e anche se non esplicitamente previsto, così come redatto, l'accordo è altresì conforme alla normativa in materia di detassazione della cosiddetta "retribuzione di produttività" (D.P.C.M. del 19 febbraio 2014 e circolare n. 14 del 9 maggio 2014 del Ministero del lavoro e delle politiche sociali). A tal proposito, è inevitabile porre un **accento critico sulla riduzione prevista dalla Finanziaria 2015 di 200 milioni di euro del fondo destinato ad incentivare la contrattazione di secondo livello**, provvedimento che si muove in netta controtendenza con quanto affermato dal Governo italiano sulla necessità di un avanzamento del decentramento contrattuale. Un accordo aziendale come quello in questione rappresenta, infatti, un esempio tipico di quel modello di contrattazione di secondo livello a cui il Governo Renzi afferma di ispirarsi per una evoluzione competitiva del sistema di relazioni industriali e del mercato del lavoro italiano.

Welfare contrattuale e sistema premiante al centro del rinnovo Folletto

di Marzia Lembati

Con il rinnovo dell'integrativo aziendale, la direzione di Vorwerk Folletto e le OO.SS. (Filcams-Cgil, Fisascat-Cgil, Uiltucs-Uil, RSA) intendono riconfermare il **sistema delle relazioni sindacali** vigente, in quanto ha permesso di sviluppare un dialogo costruttivo che ha portato al coinvolgimento dei lavoratori alla vita aziendale e ad una crescita dell'impresa.

L'intesa sancisce un modello di relazioni sindacali basato su anni di collaborazioni positive che hanno spinto le parti dell'accordo a trovare congiuntamente le soluzioni più idonee alle problematiche insorgenti all'interno dell'azienda, dando un esempio di "buone relazioni".

La Folletto è ramificata su tutto il territorio nazionale e per venire incontro alle esigenze di **organizzazione della sede**, ha concordato con le organizzazioni sindacali che, su richiesta di una delle parti, verranno fissati degli incontri territoriali finalizzati alla ricognizione sia degli aspetti organizzativi che di quelli operativi.

Preso atto della prassi aziendale che concerne i permessi retribuiti per **visite mediche specialistiche ed esami di laboratorio**, l'intesa disciplina dettagliatamente come il dipendente può usufruire di questi permessi. Oltre ad affermare che i propri lavoratori hanno diritto a due ore di permesso, per poterne usufruire il lavoratore è tenuto a fornire un'apposita richiesta alla quale dovrà essere allegato il giustificativo rilasciato dall'azienda sanitaria o dallo specialista che effettua la visita, indicante l'inizio e la fine della

prestazione medica. Vengono escluse dalla copertura le visite dentistiche e le terapie fisiche continuative, come ad esempio quelle fisioterapie.

Per quanto riguarda il **lavoro straordinario**, l'azienda sottolinea come questo non debba avere necessariamente carattere strutturale, ma deve essere collegato alle esigenze operative dell'azienda. Ciò non toglie la grande attenzione posta alla **formazione dei dipendenti**. Viene infatti previsto un progetto di politiche formative e aggiornamento professionale finalizzato a valorizzare le capacità e le potenzialità dei dipendenti. Questi corsi di formazione verranno rivolti al personale di sede e agli Uffici Commerciali.

Grande interesse e sensibilità vengono mostrate in rapporto al binomio lavoro/famiglia. Vengono, infatti, messe in atto politiche volte a semplificare la gestione degli impegni lavorativi con la vita familiare. Richiamando espressamente il d.lgs. n. 151/2001 – Testo Unico maternità e paternità e l'art. 186 del CCNL Terziario distribuzione e servizi, le parti dell'accordo decidono di applicarli a tutti i genitori lavoratori sia part-time che full-time, mettendo in atto una struttura molto dettagliata dell'istituto dei **congedi parentali**. Nel dettaglio a questi lavoratori viene riconosciuto, per ogni mese di congedo parentale a cui hanno diritto, la possibilità di convertirlo in ore di permesso. L'art. 198 del CCNL di riferimento considera che per ogni 30 giorni il genitore lavoratore avrà diritto a 168 ore di congedo. Per poter usufruire di questa possibilità, le parti stabiliscono che il genitore lavoratore dovrà comunicare al datore di lavoro con 10 giorni di anticipo il numero di mesi di congedo che intende convertire in ore di permesso, il lasso temporale in cui intende utilizzarle, specificando l'inizio e la fine del periodo e, per ultimo, indicare la programmazione mensile delle ore di congedo. Si deve tenere presente che il lavoratore che utilizza questa forma di congedo dovrà garantire una prestazione lavorativa giornaliera di 3 ore continuative. L'intesa prevede inoltre la possibilità di convertire i mesi di congedo con le ore di permesso in più riprese, ovviamente fino ad esaurimento dei mesi a cui ogni lavoratore ha diritto. L'importo del trattamento economico a carico dell'Inps sarà anticipato dal datore di lavoro. Per ogni ora di congedo parentale il datore di lavoro erogherà 1/168 dell'indennità mensile posta a carico dell'Inps per tale istituto. Per avere diritto a questo trattamento economico, il lavoratore dovrà inoltrare istanza all'Inps prima dell'inizio del congedo, secondo quanto previsto dal CCNL TDS.

Per coinvolgere maggiormente i dipendenti nelle sorti dell'azienda e renderli più partecipi, le parti firmatarie hanno previsto dei premi di risultato. L'intesa individua dei parametri che misurano l'efficacia e l'efficienza aziendale. Il primo parametro è legato a quanti apparecchi saranno venduti. Il dipendente che vende un apparecchio in più, rispetto all'anno precedente, riceverà un premio di 100 euro lordi. Al raggiungimento del + 1% fino a 1,9999% al dipendente sarà erogato un premio pari a 150 euro lordi e dal 2% in poi sarà erogato un premio di 200 euro lordi. Tutto questo è stato pensato per rendere il lavoratore più produttivo, impedendo che l'abitudine alla mansione porti ad un calo del profitto aziendale. Proprio quest'ultimo costituisce il secondo parametro su cui si basa la politica del premio di risultato. In questo caso se l'incremento del profitto aziendale non supera lo 0,99% non si riceverà alcun premio. Al raggiungimento, invece, del + 1% fino al 1,9999% verrà erogato un premio di 200 euro lordi, dal 2% al 3,9999% si riceverà un premio pari a 300 euro lordi e dal 4% in poi un premio di 400 euro lordi. I parametri maturano indipendentemente tra loro e i premi all'interno di ciascuno di essi non sono cumulabili. Le parti concordano di incontrarsi decorsi un paio di anni per svolgere un'analisi congiunta e verificare i risultati.

L'integrativo iGuzzini punta agli obiettivi di business

di Roberta Monte

La iGuzzini illuminazione S.p.A. è una azienda italiana specializzata nella produzione di apparecchi di illuminazione per interni ed esterni. Nata nel 1958, ad oggi, si configura come la prima azienda italiana nel settore dell'illuminotecnica nonché una delle più importanti a livello europeo per fatturato, registrando nel 2013 un consolidato pari a 199,3 milioni di euro. Sotto il diretto controllo, insieme a Teuco e F.lli Guzzini, della finanziaria Mariano Guzzini (Fimag), la società ha mantenuto l'*headquarter* nelle Marche, più precisamente a Recanati, con sussidiarie filiali dislocate tra Asia, Europa e Nord America.

Dopo la crisi che ha investito trasversalmente le aziende di tutto il settore, la iGuzzini ha scelto di percorrere la via della ripresa siglando il 22 settembre 2014, presso la sede Confindustria Macerata, il contratto integrativo di secondo livello con le RSU e le Organizzazioni Sindacali Femca-Cisl Marche, Filctem-Cgil Macerata, Cisl Marche e Ugl Provinciale.

Nella Premessa le parti concordano sull'opportunità di implementare «un livello di contrattazione aziendale finalizzato all'adeguamento delle retribuzioni con l'andamento economico dell'impresa», definendo sin da subito la volontà di inserire novità di tipo economico coerenti rispetto alla ripresa aziendale.

In tale prospettiva, il cuore dell'accordo è il Premio di risultato variabile, istituito «in applicazione a quanto previsto dall'art. 24 del CCNL del 18.03.2010 (rinnovato in data 08.01.2014) per gli addetti all'industria della gomma cavi elettrici ed affini e all'industria delle materie plastiche», spettante

«esclusivamente al raggiungimento del valore di fatturato relativo ai prodotti finiti, al netto dei resi, pari al valore del fatturato dell'anno precedente all'anno di competenza del premio». Disciplinato in maniera dettagliata nel testo, la quota di premio viene determinata nella misura annua massima di euro 400,00/500,00. Nello specifico, le parti firmatarie hanno concordato che una parte del premio, sino ad un massimo di euro 200,00/250,00, è strettamente legata alle ore di effettiva presenza individuale annua, ovvero a specifici casi di assenza definiti in maniera puntuale all'art. 2 dell'accordo in oggetto. Tale quota potrà essere incrementata, esclusivamente a livello individuale, registrando un aumento del fatturato; il *gap* tra quello dell'anno precedente e il fatturato relativo all'anno di competenza del premio – valutato in una percentuale dal 3% sino al 7%-8% – determina una percentuale di maggiorazione dello stesso che può andare dal 25% al 50% sino a raggiungere il 100%.

Rimanendo in tema di Premio di risultato, questo sarà destinato a tutta quella parte di popolazione aziendale in forza assunta a tempo indeterminato; nei casi di part-time o assunti in corso d'anno lo stesso sarà «proporzionato al minor orario di lavoro praticato».

In termini organizzativi, vengono definite importanti novità in materia di lavoro part-time. Nel dettaglio le parti definiscono che «l'azienda sperimentalmente valuterà positivamente, nel rispetto di esigenze tecnico produttive» eventuali richieste di trasformazione dell'orario di lavoro da full time a part time nella misura massima aggiuntiva rispetto a quanto stabilito dal CCNL di riferimento «pari all'1% rispetto al personale in forza nell'unità di Recanati, nell'anno di riferimento 2014-2015 e comunque a termine per un periodo massimo di 6 mesi prorogabile fino a 12 mesi» che non vada oltre la vigenza del presente accordo, ovvero oltre il 31 dicembre 2015.

Per quanto attiene le maggiorazioni, le parti confermano un incremento pari al 9% per i turni diurni ed uno pari al 40% per i turni notturni; il principio di derogabilità *in melius* viene applicato rispetto al CCNL in materia di maggiorazione lavoro straordinario, prevedendo una percentuale del 20% anziché del 18% come previsto dalla contrattazione vigente.

Nella parte finale, stante la formale scadenza al 31 dicembre 2015 dell'accordo, le parti si impegnano, in una visione propositiva, a prevedere ulteriori incontri finalizzati a definire nuovi parametri utili a favorire il rinnovo

dell'accordo stesso prima della naturale scadenza. **Con una clausola conclusiva di salvaguardia**, al fine di tutelare i lavoratori da ripercussioni economiche derivanti da una eventuale riduzione di orario di lavoro, le parti dispongono un progressivo assorbimento del premio di risultato fino a concorrenza.

L'integrativo I.P.R. tra istanze di produttività e migliori tutele

di Isabella Fella e Davide Mosca

Il suolificio marchigiano I.P.R. ha siglato con le organizzazioni sindacali Filctem-Cgil e Femca-Cisl un nuovo contratto integrativo aziendale per il triennio 2014-2016. Colpisce subito, in premessa, il richiamo al Protocollo Giugni del 23 luglio 1993, in luogo dei più recenti accordi interconfederali, che hanno ridisegnato il sistema degli assetti contrattuali. Pur tuttavia emerge in modo chiaro l'opportunità di sviluppare un rapporto basato sulla «reciproca collaborazione, finalizzato all'aumento della qualità e produttività nonché al miglioramento delle condizioni retributive e di lavoro dei dipendenti».

La prima sezione dell'intesa è riservata al sistema di informazioni, la cui finalità annunciata consiste nel «fornire all'attività negoziale le necessarie basi di conoscenza». Le parti istituiscono due incontri annuali per esaminare le prospettive produttive e, più in generale, tutte quelle criticità che possono minare lo sviluppo occupazionale e produttivo dell'azienda. In occasione degli incontri annuali così finalizzati, l'intesa assicura un interscambio di informazioni tra le parti, riguardo la distribuzione dell'organico per i vari reparti, piuttosto che per le qualifiche dei lavoratori.

Seguono previsioni contrattuali in materia di ferie, permessi e riduzione dell'orario di lavoro. Nel merito, le parti firmatarie prevedono che, al fine di garantire «a tutto il personale la possibilità di fruizione degli istituti delle ferie, riposi compensativi, riduzione di orario di lavoro», si incontreranno ogni anno entro il mese di maggio per pianificare un adeguato calendario. L'eventuale residuo di ferie o permessi al 31 dicembre verrà riportato all'anno successivo e, comunque, «non potrà superare l'ammontare massimo di 40 ore». Da

segnalare inoltre l'accordo su cinque giornate di permesso retribuito, a disposizione dei lavoratori previa richiesta, con preavviso di due giorni e «nel limite del 10% del personale in forza al reparto».

Esigenze di flessibilità organizzativa e gestione dell'orario di lavoro hanno portato azienda e rappresentanze sindacali a derogare, seppur con una soluzione non dirimpente, all'art. 12 del CCNL Gomma Plastica. Il testo prevede che l'orario notturno per i lavoratori è collocabile nella fascia 21.00-5.00, anticipando quindi di un'ora l'arco temporale definito dal CCNL, ricompreso tra le ore 22.00 alle ore 6.00; inoltre, «le ore che vanno dalla 41esima alla 48esima saranno retribuite con la maggiorazione del 18%». Ancora, si pattuisce una «ulteriore indennità per le ore lavorate il sabato di euro 2,58/h erogata per le ore che vanno dalle 05.00 alle 13.00 e di euro 3,87/h per le successive». **L'intesa regola poi l'articolazione delle pause di lavoro per i tre turni e le tre fasce orarie.** A titolo di esempio, per il primo turno si prevede una pausa per fascia oraria: dalle 7.00 alle 7.05; dalle 8.00 alle 8.15; dalle 11.00 alle 11.15.

Con riferimento alla parte economica del contratto, le parti istituiscono un premio di risultato quantificato in una cifra fissa (euro 4,00 lordi al giorno), «da riconoscere dal mese di sottoscrizione del presente contratto fino alla sua scadenza». **Un premio presenza è invece calcolato in base al lavoro effettivamente prestato ed ai livelli di assenteismo,** fermo restando che esso non sarà corrisposto «nel caso di mancato rispetto delle pause e dell'orario di lavoro per quattro volte, in un mese». L'intesa precisa che si considerano presenza, oltre al lavoro effettivamente prestato, i permessi sindacali, la maternità obbligatoria, nonché, per esempio, il congedo matrimoniale o il ricovero ospedaliero.

In merito al servizio mensa, il nuovo contratto integrativo aziendale della I.P.R. sottolinea che i soli dipendenti esclusi dal servizio sono quelli praticanti il turno notturno od assenti dal lavoro. Per ogni pasto consumato, è previsto un contributo di euro 2,60, a carico del dipendente, che l'azienda tratterrà direttamente dalla busta paga.

Si segnala, da ultimo, un generico impegno aziendale a promuovere l'occupazione mediante «gli strumenti e le incentivazioni messe a disposizione dalle normative a favore del lavoro e dell'occupazione», valutando in particolar modo, congiuntamente con le RSU e le Organizzazioni

sindacali, opportunità di inserimento dei giovani, al verificarsi di eventuali incrementi dell'attività produttiva.

Il rinnovo dell'integrativo Levoni: un esempio di meritocrazia

di Carlotta Piovesan

Il 25 marzo 2014, presso la Associazione degli Industriali della Provincia di Mantova, la Levoni S.p.A., storica azienda della produzione salumiera, ha proceduto al rinnovo del proprio contratto integrativo aziendale. Tale accordo, oltre a confermare la validità del confronto con le OO.SS come principio cardine del proprio sistema di relazioni industriali, prevede una serie interessante di trattamenti migliorativi per i propri lavoratori.

Al primo punto, l'attenzione dell'azienda verso le problematiche ambientali e della sicurezza: Levoni ribadisce il proprio impegno a perseguire il continuo miglioramento dell'ergonomia delle postazioni di lavoro, nonché a integrare ed ampliare gli investimenti con un positivo impatto ambientale.

Importanti anche le politiche di welfare aziendale, che garantiscono un considerevole sostegno alla famiglia. Vengono infatti previste indennità contrattuali sia a sostegno della maternità che della paternità per il periodo di astensione facoltativa *post-partum*, il rimborso in busta paga della retta mensile dell'asilo convenzionato con l'azienda, nonché il riconoscimento di un giorno di permesso retribuito a trimestre per il dipendente a cui non sia stata data la possibilità di astenersi dal lavoro, ma che debba accudire un familiare a cui sia stata riconosciuta un'invaldità del 100%.

Interessante sottolineare l'attenzione dell'azienda per gli aspetti inerenti alla professionalità, polivalenza e polifunzionalità e il mercato del lavoro. Nel primo caso, essendo la crescita professionale nonché la polivalenza del

personale un obiettivo aziendale fondamentale, le parti hanno confermato la prassi dell'incontro annuale per valutare eventuali passaggi di qualifica/livello e richieste di superminimo considerando come parametri prioritari la professionalità, l'effettiva capacità di operare su più posizioni di lavoro e l'impegno in azienda. Si sottolinea anche la volontà aziendale di mettere in atto «la necessaria formazione ed una mirata mobilità tesa a favorire la crescita professionale del personale ed una maggiore efficienza produttiva».

Per quanto concerne invece la sezione dedicata al mercato del lavoro, l'accordo prevede sia per le assunzioni di personale stagionale che per quelle a tempo indeterminato di valorizzare il personale che abbia già maturato un *background* professionale in Levoni, fornendo loro la priorità in fase di assunzione. Analoga situazione si delinea per le sostituzioni di lavoratrici in maternità, che verranno sostituite preferibilmente da personale femminile con un unico contratto a tempo determinato legato al rientro della lavoratrice madre.

Altro aspetto importante, che denota il dialogo costante con l'azienda, è il tema relativo alla flessibilità di orario: oltre a confermare la flessibilità per alcuni reparti per 26 settimane annue «previa comunicazione della Direzione di Stabilimento alle RSU il venerdì precedente», le parti convengono di creare una apposita commissione ad hoc composta da tre rappresentanti per parte per verificare «possibilità e condizioni per rivedere i metodi e i tempi delle lavorazioni dei Reparti dello stabilimento».

Parte significativa dell'integrativo Levoni risiede anche nella sezione dedicata al Sistema incentivante: viene confermato il Premio di Risultato, che verrà erogato sulla base di parametri di efficienza, produttiva e qualità «autonomi ed indipendenti tra di loro». Interessante notare come le parti abbiano deciso di confermare la clausola di salvaguardia per cui il risultato del premio non potrà essere superiore o inferiore al 2% e, per gli anni successivi all'attuale, «l'indice di efficienza raggiunto nell'anno precedente sposterà percentualmente i due punti di salvaguardia».

Per quel che concerne invece il Premio Qualità, esso «resta correlato al raggiungimento di determinati parametri di qualità della produzione e si fonda sul presupposto che, nella fase di "genesi" del prodotto, sia fondamentale intervenire sul comportamento degli operatori, inducendoli a monitorare periodicamente il processo». Le parti, confermando l'importanza delle OO.SS.

nella catena decisionale, convengono che saranno garantite verifiche trimestrali insieme alle RSU dell'indice di qualità raggiunto.

Altri premi previsti dall'integrativo Levoni sono il premio di redditività ed il premio individuale di presenza, entrambi previsti per il solo personale dipendente.

Per quanto concerne il premio di redditività, l'accordo prevede nello specifico che venga calcolato sul fatturato aziendale sulla base del valore economico di riferimento, e che, in caso di fatturato in decremento rispetto all'anno precedente, «il valore economico di riferimento del premio verrà ridotto nella stessa misura percentuale della perdita di fatturato».

Nel complesso dunque si delinea un accordo integrativo che mette in primo piano la valorizzazione dei propri lavoratori attraverso un sistema meritocratico. La costante presenza e partecipazione delle RSU è un tratto che non viene meno, confermando nuovamente come un sistema partecipativo di relazioni industriali possa portare a una situazione win-win.

Contrattazione di produttività: l'accordo Lindt è una best practice

di Silvia Sabiu

La Lindt&Sprüngli è un gruppo multinazionale leader nella produzione e vendita di prodotti dolciari, conosciuto soprattutto per la produzione delle barrette di cioccolato e delle uova di Pasqua. Fondata nel 1845, l'azienda ha avuto una progressiva espansione internazionale: oggi produce prevalentemente in Europa, ma il marchio esporta prodotti in tutto il mondo. In data 22 luglio 2014, presso la sede di Induno Olona, la direzione d'azienda di Lindt Italia, assistita dall'Unione degli Industriali della Provincia di Varese, ha raggiunto un'intesa con la RSU aziendale e le OO.SS. Flai-Cgil e Fai-Cisl per il rinnovo dell'integrativo aziendale.

L'accordo in esame, che ha validità dal 1 gennaio 2014 al 31 dicembre 2016, sancisce in premessa l'obiettivo di **migliorare la competitività aziendale dello stabilimento di Induno Olona mediante un costante aumento dei livelli di qualità del sistema azienda.** La qualità è intesa dalle parti in senso ampio, ricomprendendo i prodotti, il sistema produttivo e i livelli di costo per unità di prodotto. Coerentemente, **l'intesa delinea un sistema di relazioni industriali di tipo partecipativo, caratterizzato dal dialogo e dal confronto costante fra le parti,** al fine di individuare soluzioni condivise che avvicinino il personale anche alle tematiche gestionali.

In materia di politiche occupazionali, l'intesa va nella direzione di una maggiore stabilità dei rapporti di lavoro. Considerati i volumi produttivi, il management dichiara la volontà di stabilizzare fra il 2014 e il 2015, con contratto part-time verticale, 15 lavoratori attualmente inseriti con contratto a tempo determinato stagionale. Entro il mese di novembre 2014, inoltre, le parti

si impegnano ad aggiornare l'«accordo sugli stagionali». A tal fine, viene programmato un incontro fra la Commissione stagionali e l'azienda «per valutare le opportune modifiche necessarie e proporre gli eventuali aggiornamenti dovuti alle sopravvenute necessità». Un altro dato positivo riguarda la trasformazione graduale in contratto full-time di 9 contratti part-time verticale nell'arco del triennio 2014-2016, attingendo da una specifica graduatoria.

La formazione è un ambito nel quale l'azienda sta investendo, in funzione delle «necessità di evoluzione del business e per meglio rispondere alle necessità economiche, organizzative e produttive». La valorizzazione delle risorse umane è dunque riconosciuta quale importante fattore di crescita per l'azienda. Sul punto, l'intesa sancisce l'impegno manageriale a fornire una mappatura dei livelli di inquadramento professionale e a registrare la formazione erogata ad ogni dipendente.

Le parti «considerano la tutela della salute, la sicurezza sui luoghi di lavoro e le attività di prevenzione priorità assolute». L'obiettivo concordato è di ridurre al minimo i rischi per la salute e la sicurezza in azienda «attraverso la messa in atto di un sistema organizzativo integrato e di gestione». A tal fine, e nell'ottica di sfruttare tempestivamente l'apporto dei lavoratori, le parti convengono di istituire un apposito sistema computerizzato mediante il quale le segnalazioni perverranno al Responsabile del Servizio Protezione e Prevenzione (RSPP), per essere quindi inoltrate al RLS e discusse mensilmente con la direzione HR. Con questo meccanismo l'azienda intende coinvolgere i dipendenti e le figure previste dalla normativa (RSPP e RLS) in «attività di analisi e di condivisione dei risultati».

L'accordo prosegue affermando che gli orari e l'organizzazione del lavoro devono garantire «sia la flessibilità e la produttività dell'azienda che la tutela delle esigenze di lavoro e di vita dei lavoratori, con un'attenzione costante ai livelli occupazionali e con organici adeguati rispetto alle esigenze produttive». Le parti concordano sulla necessità di contenere il ricorso al lavoro straordinario, prevedendo al contempo una specifica organizzazione dell'orario per far fronte all'intensificarsi delle attività di carattere stagionale. Si distinguono quattro ambiti, per ciascuno dei quali sono disciplinati dettagliatamente l'orario di lavoro e le maggiorazioni economiche. A titolo esemplificativo, viene stabilito che nell'ambito della produzione di

uova di Pasqua l'organizzazione delle attività sia ripartita «su 17 turni settimanali, secondo un modello di turnazione “a rotazione”»: a) nel turno del mattino si prevede l'uso del riposo a scorrimento tra le giornate del lunedì e del sabato, con una maggiorazione del 40% per il lavoro svolto nell'attività di sabato; b) nel turno del pomeriggio si prevede la normale turnazione su 5 giorni lavorativi; c) nel turno notturno le ore eccedenti le 40 vengono retribuite con una maggiorazione del 55 %.

Le parti stabiliscono poi un sistema *ad hoc* per permessi e ferie: la richiesta deve essere effettuata al responsabile del reparto entro il martedì della settimana precedente l'utilizzo, compilando un modulo apposito. I permessi per visite mediche devono essere richiesti entro il mercoledì e successivamente deve essere fornita idonea documentazione. Tali tempistiche consentono infatti al management aziendale di esporre entro il giovedì l'orario di lavoro della settimana successiva.

L'intesa conferma un'importante disciplina dei diritti e delle tutele dei lavoratori dalla quale emerge un atteggiamento di favore verso il nucleo familiare. Si prevede la proroga del contributo “asilo nido” per i dipendenti che abbiano figli di età inferiore a tre anni. L'importo del contributo tiene conto della retribuzione annua lorda: se supera i 25.000 euro sarà pari a 150 euro mensili, se inferiore sarà pari a 210 euro mensili. Ancora, le lavoratrici/lavoratori al rientro dalla maternità «potranno scegliere di svolgere la turnazione a loro più utile» fino al compimento del terzo anno del bambino. La tutela della famiglia viene realizzata anche concedendo ferie e permessi ai lavoratori extracomunitari o italiani aventi parenti di primo grado extracomunitari per raggiungere i familiari stessi. La domanda, in questo caso, deve essere presentata dai dipendenti a tempo indeterminato entro il mese di marzo e «la documentazione comprovante il viaggio dovrà essere fornita entro la prima settimana al rientro dalle ferie».

Tema centrale dell'accordo siglato è infine il premio per obiettivi. Nel merito, viene istituito un premio di risultato di natura variabile per il triennio 2014-2016. Si tratta di un elemento retributivo che viene riconosciuto al lavoratore sulla base di determinati parametri prestabiliti. Il premio è dunque connesso agli obiettivi condivisi ed a vari indicatori: un indicatore economico, che peserà il 40% sull'importo totale del premio; la riduzione del prodotto non conforme semilavorato e finito, ottenuto dal rapporto fra i chili non conformi e i chili prodotti, peserà complessivamente per il 40%

sull'importo totale; l'igiene, che peserà il 20% sull'importo totale del premio. Allo scopo di perseguire assiduità al lavoro e continuità delle attività aziendali, la Lindt riserva un peso anche ai livelli di assenteismo individuale, sicché a seconda del numero di assenze verrà applicato un diverso moltiplicatore (ad esempio, da 0 a 3 giorni di malattia, moltiplicatore 115%; da 4 a 8 assenze, moltiplicatore 100%; ecc.). Sono infine previste ulteriori disposizioni per le diverse tipologie contrattuali: per i lavoratori a tempo determinato il premio è proporzionato alla durata del contratto, mentre per i lavoratori con contratto di somministrazione è determinato in ragione di tanti dodicesimi quanti sono i mesi lavorati nell'anno.

Alla Ontex un integrativo per gli investimenti e la produttività

di Francesca Familio

Leader mondiale nella produzione di articoli per l'igiene, il Gruppo Ontex impiega in Italia circa 700 dipendenti, con la *mission* di offrire soluzioni innovative per un'igiene personale di alto profilo. Forte di questa visione, in dieci anni il Gruppo ha raddoppiato le sue vendite, arrivando a 1,5 miliardi di euro nel 2013.

Un esempio dei molteplici scopi che possono essere perseguiti per il tramite di buone relazioni industriali è offerto proprio dal contratto integrativo aziendale della Ontex, siglato presso la sede di Ortona lo scorso 27 giugno. Sono proprio le parti coinvolte a premettere che il contratto aziendale non debba considerarsi un rigido strumento gestionale ma un mezzo di regolamentazione della vita aziendale, «soprattutto in considerazione del mutare delle esigenze dell'azienda e dei lavoratori».

La prima sezione dell'accordo riguarda le prospettive produttive occupazionali. Dopo una breve presentazione dell'azienda, necessaria soprattutto in considerazione dell'avvenuta cessione, che ha determinato l'incorporazione di 165 dipendenti con il mantenimento delle condizioni contrattuali precedenti e dei diritti acquisiti, **l'intesa ripercorre gli investimenti effettuati per lo sviluppo e la crescita dello stabilimento di Ortona,** innanzitutto con l'acquisto, in un caso, di un impianto industriale e, nell'altro, di una linea produttiva per il lancio di un articolo di nuova concezione per rendere l'azienda maggiormente competitiva nelle gare pubbliche. Gli investimenti in tal caso sono stati raccordati ad un percorso di formazione, incentrato sul training specialistico, per i reparti coinvolti dalla

nuova linea. A testimonianza del valore che l'azienda riconosce alla salvaguardia dell'ambiente vengono poi richiamati gli investimenti attivati per l'*energy saving*, senza tuttavia che siano specificate le novità ad essi connesse.

Un passaggio chiave è quello in cui le parti evidenziano il mutamento intervenuto rispetto all'arena competitiva, con l'ingresso al suo interno di *competitors* non solo italiani ed europei, ma anche interni, quali gli altri stabilimenti del Gruppo, relativamente ai costi di produzione e distribuzione. Da qui l'esigenza di implementare una più articolata flessibilità produttiva e gestionale, «con una sempre più spinta focalizzazione all'innovazione e sullo sviluppo di nuovi prodotti e nuove idee».

Quanto al sistema delle relazioni industriali, questo è articolato su due livelli, con le RSU e le OO.SS. territoriali, proprio nell'ottica di quel principio di sussidiarietà che garantisce una gestione delle problematiche più efficiente ed efficace, laddove la stessa sia affidata alla sede più prossima, tra quelle competenti, alla realtà considerata. Le parti scelgono di avvalersi di procedure informative dirette a mantenere costante il confronto. Inoltre l'azienda si impegna ad agevolare la partecipazione dei delegati sindacali aziendali agli incontri del CAE europeo del Gruppo Ontex. Con riferimento ai diritti sindacali, si incontra un generico rinvio alle previsioni del CCNL carta e cellulosa di riferimento, cui si aggiunge la previsione di una regolamentazione delle assemblee meno pregiudizievole per la produzione. Il confronto tra le parti deve essere attuato anche con riguardo alle politiche per la sicurezza che, insieme alla salvaguardia dell'ambiente, sono riconosciuti quali temi di grande rilevanza.

La formazione, intesa come valorizzazione professionale, ha per le parti un'importanza strategica ed è da intendersi quale mezzo per accedere a posizioni caratterizzate da maggiori responsabilità. In questa direzione potranno essere organizzati corsi collettivi o individuali, anche utilizzando i fondi della formazione finanziata, per «adeguare le capacità dei lavoratori alle mutate tecnologie ed alle diverse forme di lavoro» piuttosto che per soddisfare necessità di aggiornamento professionale.

Nello stesso accordo, azienda e rappresentanti sindacali scelgono di introdurre un sistema di retribuzione incentivante, prevedendo le regole per la determinazione e l'erogazione del premio di risultato quale mezzo per la valorizzare e condivisione dei risultati aziendali da parte dei dipendenti.

Le parti stabiliscono che saranno fornite informazioni mensili alla RSU in merito all'avanzamento dei risultati dei parametri prefissati e che, in caso di necessità, «si procederà ad un esame congiunto RSU/azienda al fine di valutare eventuali criticità». Vengono indicati l'importo massimo erogabile per gli anni 2014, 2015 e 2016 e i singoli obiettivi da raggiungere, nonché la percentuale con cui ciascuno di essi concorre a determinare l'ammontare del PdR da erogare. Il primo parametro è rappresentato dall'OEE (Overall Equipments Effectiveness), con un peso del 50%. Si tratta di un indice che permette di valutare l'efficienza totale di un impianto. Il secondo parametro è dato dagli scarti con un peso del 35%. Infine, il terzo ed ultimo parametro è quello dell'assenteismo, che ha un peso pari al 15% del totale.

In riferimento a tale ultimo parametro deve sottolinearsi come siano prese in considerazione le sole assenze per malattia, mentre non è presente alcun riferimento alle altre voci di assenza che concorrono a determinare una riduzione della prestazione lavorativa resa dai singoli dipendenti. Il calcolo relativo a questo parametro è effettuato una prima volta in forma collettiva, poiché il valore del premio maturato deriva dalla somma di tutti e tre i parametri considerati per l'intero organico, mentre in un secondo momento ha un'incidenza individuale, giacché il valore come precedentemente ottenuto è ridotto in misura proporzionale per i dipendenti con una percentuale di assenteismo superiore al 3%. Quindi la stessa voce è qui impiegata sia come parametro che come correttivo. È di certo evidente il segnale che l'azienda ha voluto inviare a tutta la forza lavoro, in merito all'importanza che può assumere il concreto contributo fornito da ciascuna risorsa rispetto alla realizzazione del piano sviluppato dalla Società per conseguire una più elevata capacità competitiva nel mercato di riferimento.

In materia di organizzazione del lavoro, infine, deve essere evidenziato come le parti affermino di voler ispirare i programmi di organizzazione e riorganizzazione a modelli che valorizzino la professionalità e migliorino, da un lato, le condizioni di lavoro e di vita dei dipendenti e, dall'altro, la qualità del lavoro. Proprio al fine di massimizzare le risorse aziendali le parti hanno previsto che il ciclo produttivo e i reparti di staff che seguono la turnazione da 6 giorni su 7 passino a quella a ciclo continuo, 7 giorni su 7, con un numero di squadre che, su proposta della RSU, può passare da 4 intere a 9 mezze squadre, richiamando gli schemi di turnazione previsti dal CCNL delle aziende carta e cellulosa per l'adozione del meccanismo di alternanza dei giorni di lavoro e di riposo. Ancora, l'accordo precisa che in relazione alla

maggior funzionalità derivante, «sono riconosciuti ai lavoratori a ciclo continuo su tre turni due giorni di riposo retribuito individuale su base annua».

Birra Peroni: un accordo per la produttività e qualità del lavoro

di Alessandra Pucello

Nella sede romana di Unindustria, in data 8 aprile 2015, è **stato siglato il contratto integrativo della Birra Peroni per il triennio 2015-2018**. Rivolta a circa 1400 dipendenti, l'intesa è sopraggiunta dopo mesi di trattative tra la società del Gruppo SABmiller, assistita da Unindustria, e le rappresentanze nazionali e territoriali di Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila-Uil.

Gli effetti della difficile situazione macro-economica uniti alla particolare situazione del settore birrario, gravato da un ulteriore aumento dell'imposta di fabbricazione che si riversa interamente sui prezzi di vendita, hanno generato una contrazione dei consumi nel settore ed hanno portato Birra Peroni a registrare margini di redditività notevolmente inferiori rispetto agli anni precedenti. Per far fronte a questa situazione **le parti hanno convenuto di lavorare in un'ottica di flessibilità organizzativa e di sostegno alla produttività**.

Viene consolidato il sistema delle relazioni industriali basato sul reciproco riconoscimento dei ruoli e delle responsabilità. Centrale il ruolo affidato al Coordinamento Nazionale delle RSU e, a livello locale, alle Commissioni tecniche bilaterali per affrontare temi specificamente riferiti alle peculiarità dei vari siti.

La flessibilità viene individuata come esigenza fondamentale in un settore come quello birrario caratterizzato da una forte stagionalità: tale principio si declinerà nel momento in cui le direzioni aziendali annualmente incontreranno le rispettive RSU per l'articolazione del calendario produttivo,

ovvero laddove l'esigenza di flessibilità si presentasse in periodi diversi rispetto a quanto stabilito nel calendario di cui sopra, sono previste procedure concertative straordinarie per definire modalità e tempi della flessibilità stessa. **A questo si aggiunge la sospensione, stabilita in via sperimentale nell'accordo, del godimento di una parte del monte ore complessivo delle ore di permessi per riduzione orario di lavoro (ROL)**, maturate nell'anno precedente, non fruite alla data del 31 marzo di ogni anno. Inoltre le parti, nella ricerca di soluzioni organizzative avanzate rispetto al CCNL, hanno tentato di costruire percorsi, come l'utilizzo della IV squadra nei turni nei periodi di maggiore attività produttiva, che potrebbero anche dare nuove prospettive occupazionali.

Un passaggio importante all'interno di questo accordo integrativo è quello destinato all'implementazione di un primo modello di welfare aziendale. Birra Peroni-SABMiller afferma che **l'attenzione verso una conciliazione tra esigenze lavorative, familiari e personali dei propri lavoratori** è parte integrante della sua cultura aziendale, proprio per questo le parti concordano delle concessioni in più rispetto a quanto previsto nel contratto nazionale. Nel merito, per i genitori si prevede un giorno aggiuntivo di permesso non retribuito ed un giorno aggiuntivo di permesso retribuito ogni anno, ed, a livello locale e in via sperimentale, si prevedono forme di flessibilità oraria in entrata e in uscita per i lavoratori genitori. Da ultimo l'azienda si impegna a stipulare convenzioni con asili nido senza che questo comporti però oneri aggiuntivi.

L'attenzione verso l'ambiente e la sicurezza sul lavoro vengono considerati dalle parti un «valore prioritario ed elemento di eccellenza nel panorama industriale, un'importante guida per l'adeguamento e il miglioramento dei processi produttivi»: in questa chiave si prevede la mappatura dei rischi potenziali presenti in ogni sito all'interno di un apposito registro e la promozione del ruolo dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza. Un'iniziativa interessante, concordata tra le parti, è l'istituzione all'interno della "Settimana nazionale della Sicurezza" di un *Safety Day* dedicato all'approfondimento dei suddetti temi.

Tra le novità più rilevanti vi è senz'altro l'aumento dell'ammontare del premio di partecipazione, che nel triennio arriverà ad un totale di circa 6.600 euro (560 in più del premio precedente) da ripartire in misura di circa 2.200 euro annui, sulla base di parametri ed obbiettivi definiti dalle parti più sfidanti.

Tale premio sarà vincolato per il 40% ad obiettivi di tipo economico e per il 60% ad obiettivi di tipo gestionale, ed all'interno di questi ultimi viene innalzata al 20% la soglia legata al raggiungimento degli obiettivi di reparto mentre il restante 40% sarà legato ad obiettivi comuni di stabilimento.

Integrativo Prealpi: la parola d'ordine è produttività

di Filippo Pignatti Morano

Prealpi S.p.A. è una delle più belle realtà del mercato lattiero-caseario italiano. La sede “storica” è situata a Varese, territorio in cui l’azienda ha maturato la propria espansione industriale sin dagli anni Venti e che, oggi, la vede leader di settore nella produzione di beni alimentari a base di burro.

Il 17 ottobre 2014, l’azienda e la RSU, la Flai-Cgil e la Fai-Cisl di Varese hanno sottoscritto il verbale di accordo di rinnovo del contratto aziendale scaduto il 31 dicembre 2013. Un’intesa finalizzata soprattutto ad incentivare la produttività, quindi, volta a ricercare le soluzioni economico-normative idonee alla tutela reale del potere d’acquisto dei lavoratori, all’interno di un settore profondamente colpito dal calo dei consumi, per effetto della crisi.

Le prime righe della *Premessa* sono chiare: le parti – richiamando i contenuti dell’art. 55 del CCNL dell’Industria alimentare (che disciplina il “premio per obiettivi”) e gli accordi interconfederali in tema di rappresentanza ed assetti contrattuali del 28 giugno 2011, 31 maggio 2013 e 10 gennaio 2014 (consultabili sul sito www.farecontrattazione.it, Banche dati, Accordi interconfederali) – **confermano l’importanza «della contrattazione di secondo livello come strumento di crescita e di partecipazione».**

In merito ai contenuti dell’accordo, con particolare riferimento al tema dell’occupazione femminile, azienda ed OO.SS. si impegnano al rispetto del principio di parità di trattamento nei processi che regolano tutte le fasi della vita professionale dei lavoratori. Nei vari incontri annuali saranno esaminati i

dati relativi all'andamento occupazionale, con particolare indagine su quella femminile, affinché la promozione delle pari opportunità si realizzi fin dalla selezione dei candidati.

Per quanto concerne il regime di inquadramento professionale, «le parti riconoscono l'importanza della valorizzazione delle risorse umane come strumento per il mantenimento e l'accrescimento dei livelli occupazionali e di efficienza del sistema produttivo aziendale». Pertanto, nel caso in cui emergano elementi di polivalenza e/o polifunzionalità, l'azienda si impegna ad adeguare l'inquadramento sulla base dell'estensione dei ruoli professionali riscontrati.

Il cuore dell'accordo è il rinnovo della regolazione del “premio per obiettivi” già prevista dall'intesa del 31 dicembre 2013. Le parti, confermando il rispetto di quanto sancito dall'art. 55, lett. a) del CCNL in applicazione (che delega la contrattazione aziendale alla realizzazione di programmi aziendali, aventi ad obiettivo incrementi di produttività ai quali collegare il premio per obiettivi), definiscono la assoggettabilità del premio alle misure di agevolazione fiscale/contributiva e la variabilità e la non determinabilità a priori delle erogazioni.

Il premio misura le quantità fatturate nel periodo 1° gennaio – 31 dicembre di tutti i prodotti delle seguenti famiglie alimentari: burro (tutti i formati); fusi e mozzarelle (a marchio proprio); fusi e mozzarelle (conto terzi). Per ciascuna di tali categorie, vengono poi concordate le soglie per la determinazione del raggiungimento del risultato di produttività nonché i relativi importi. Per tutte e tre le categorie il premio va da un massimo 100 euro ad un minimo 350. Con riferimento alla famiglia “burro”, la quantità fatturata può variare dalle 21.000 tonnellate fino a 26.000 mentre, per le categorie “fusi e mozzarelle conto terzi” e “fusi e mozzarelle a marchio” la soglia varia da 30.000 tonnellate fino a 35.000. Si conviene, inoltre, che «il raggiungimento dell'obiettivo soglia in ciascuna delle tre famiglie di prodotto sia condizione sufficiente per l'erogazione di una quota ulteriore di premio pari ad euro 50 da sommarsi agli importi analiticamente spettanti in considerazione dei risultati concretamente conseguiti».

Le parti confermano – in aggiunta al premio per obiettivi – «l'operatività del meccanismo di partecipazione dei singoli lavoratori alle attività aziendali con riferimento al parametro di assenteismo individuale». Tale

quota aggiuntiva verrà erogata annualmente, solo nel caso in cui venga raggiunto il valore minimo previsto dall'“obiettivo soglia” (sopra descritto), per almeno una famiglia di prodotti. L'ammontare del premio è determinato secondo le seguenti modalità: se i giorni di assenza (incluse le malattie, le assenze ingiustificate, le assenze non retribuite, le aspettative e l'estensione facoltative per maternità) sono superiori a 20, al lavoratore non spetta alcuna erogazione salariale; da 15 a 20 giorni, il premio è pari a 60 euro; da 10 a 14 giorni, 90 euro; da 6 a 9 giorni, 120 euro; da 4 a 5 giorni, 160 euro; da 0 a 3 giorni, 200 euro.

Ai fini del costante monitoraggio dell'andamento del premio per obiettivi, azienda e OO.SS. si impegnano «ad approfondire l'eventuale introduzione di innovazioni tecnologiche di processo, ovvero di mercato, prodotto che possano incidere sensibilmente sullo sviluppo dei parametri di riferimento».

Infine, in coerenza con le previsioni normative in tema di detassazione del salario di produttività (D.P.C.M. del 22 gennaio 2013, così come richiamato dal D.P.C.M. del 19 febbraio 2014), le parti dichiarano che i contenuti dell'accordo sono conformi ai fini dell'accesso al regime di tassazione agevolata (applicazione dell'imposta sostitutiva del 10%, in luogo di quella ordinaria, alle retribuzioni collegate alla produttività).

In un momento in cui le decisioni di politica economica del Paese si muovono verso la riduzione delle risorse destinate all'incentivazione della contrattazione di secondo livello per la crescita della produttività (sul punto, si veda P. Tomassetti, [Meno incentivi per la contrattazione di secondo livello](#), *La nuvola del lavoro*, 24 ottobre 2014), l'accordo Prealpi dimostra, invece, che la dimensione d'impresa si rivela il *genius loci* per la creazione e la condivisione della ricchezza. Un bell'esempio di virtuose relazioni industriali in grado di «agevolare la transizione da una contrattazione collettiva “distributiva” a una concezione negoziale ispirata dalla competitività e dalla occupazione», proprio come auspicava Marco Biagi.

Reale Mutua: un integrativo all'insegna della qualità del lavoro

di Roberta Monte

La Società Reale Mutua di Assicurazioni è la più grande compagnia assicurativa italiana costituita in forma di mutua. Autorizzata all'esercizio dell'assicurazione, nelle varie forme e in tutti i rami danni e vita, il suo business riguarda l'offerta di servizi assicurativi e di soluzioni innovative per individui, famiglie, imprese e professionisti. La Società evidenzia una solidità tra le più elevate del mercato, testimoniata da un indice di solvibilità che si attesta, a fine 2013, al 463%. Con circa 1.300 dipendenti e 340 agenzie, Reale Mutua è anche capofila di un Gruppo presente in Italia e in Spagna, che impiega 3.000 persone e tutela circa tre milioni e mezzo di assicurati, avendo attestato nel 2013 una raccolta premi di oltre 3,5 miliardi di euro.

È in questo contesto che si inserisce il recente rinnovo sottoscritto il 10 giugno 2014 dalla direzione d'azienda con le rappresentanze sindacali della Fisac-Cgil, Fiba-Cisl, Uil.Ca., Fna, Snfia.

La Reale Mutua e le R.S.A., al primo punto, concordano «sull'importanza decisiva di salvaguardare l'occupazione come valore umano e patrimonio fondamentale per l'affermazione e lo sviluppo dell'azienda»; tali le premesse alla base dell'impegno da parte della Società a garantire che le assunzioni di nuovo personale, siano effettuate preferibilmente con contratto a tempo indeterminato. L'attenzione rivolta allo sviluppo organizzativo e alla crescita professionale dei propri dipendenti determina la definizione di un preciso programma formativo dedicato. In tale direzione «le parti convengono sull'opportunità di promuovere iniziative in materia di formazione, al fine di favorire la crescita e lo sviluppo professionale dei lavoratori/lavoratrici»

finalizzate a consolidare e valorizzare le competenze degli stessi, garantendo la completa parità di genere.

In materia di difesa della salute, le parti concordano che le condizioni di lavoro devono essere sempre monitorate e «ferme le disposizioni di cui all'art. 172 e ss. del d.lgs. n. 81/2008 in tema di visite mediche per lavoratori/lavoratrici ivi indicati, è prevista una specifica visita oculistica ogni sei mesi anche per i lavoratori/lavoratrici che operano in modo significativo e continuativo, ancorché non prevalente, su apparecchiature elettroniche con video, su richiesta degli interessati». Parimenti, per i lavoratori/lavoratrici che operano con prevalente attività alle macchine del centro stampa è prevista una visita audiometrica su richiesta ogni sei mesi. Tutte le suddette visite sono a carico dell'azienda.

In materia di orario di lavoro, con una particolare attenzione alle politiche per la conciliazione vita lavoro, le parti promuovono buone prassi di flessibilità oraria per tutta la vigenza del contratto integrativo aziendale. Nel dettaglio, il dipendente in possesso di specifici requisiti, previo accordo con il diretto responsabile, può richiedere la personalizzazione dell'orario di lavoro scegliendo tra la «personalizzazione con differente distribuzione oraria o personalizzazione con riduzione oraria» ovvero la «personalizzazione con banca del tempo». Il presente istituto potrà «riguardare il 10% dei/delle dipendenti a tempo indeterminato in servizio sino al 31/12 dell'anno precedente, di cui il 30% ha facoltà di richiedere una riduzione di orario». Ancora, le parti s'impegnano a contenere il ricorso al lavoro straordinario e a monitorarlo per tutta la vigenza del contratto integrativo.

L'accordo stabilisce che «il lavoratore in effettivo servizio da almeno un anno ha diritto ad una **aspettativa della durata massima di 4 mesi** da usufruire in un'unica soluzione oppure con frazionamento sino a quattro periodi, ciascuno di durata minima di 7 giorni di calendario». La stessa può essere richiesta trascorsi almeno due anni dalla precedente.

Importanti incentivi sono previsti in materia di permessi per lavoratori/lavoratrici studenti. L'obiettivo sembra essere quello di favorire l'accesso a percorsi di studio universitari ovvero di studio secondari; rispettivamente, per i primi, saranno concessi 15 giorni lavorativi retribuiti solo se l'esame risulterà superato ovvero ulteriori 3 giorni retribuiti per esami superati con una valutazione pari o superiore al 24 unitamente a 20

gg per la tesi di laurea; nel secondo caso previste le stesse tempistiche rapportate al superamento dell'anno scolastico e ad una buona media di uscita dal percorso di studio. Previsti incentivi anche per la preparazione ad esami per l'abilitazione all'esercizio della professione.

La parti firmatarie convengono nel considerare una maggiore apertura rispetto alla concessione dell'orario di lavoro part-time. Nel dettaglio, l'art. 8 dell'accordo, prevede specifici casi per i quali possa essere fatta richiesta da parte del dipendente. Quest'ultima richiesta dovrà essere presa in carico e valutata dalla Società previa la presenza di reali motivazione atte a giustificare la sopravvenuta necessità.

Per quanto attiene la legge n. 297 del 25 settembre 1982 in materia di anticipazione del TFR, ad integrazione e parziale modifica, si conviene che il limite del 70% ivi previsto è elevato al 90%; tale incremento giustificato da casi di particolare necessità puntualmente definiti.

L'accordo prevede poi una serie di ulteriori interventi a sostegno del dipendente. Nello specifico, le parti si dimostrano particolarmente sensibili alle esigenze del personale in tema di «accesso all'acquisto della casa di abitazione per uso proprio e della propria famiglia» mettendo a disposizione la possibilità di finanziamento attraverso il Mutuo Casa ex art. 9. Rimanendo in tema di casa, «compatibilmente con le esigenze proprie e del Gruppo, la Società agevolerà i propri dipendenti nell'assegnazione degli alloggi di proprietà di Reale Immobili S.p.a.» in materia di locazione.

«Al fine di promuovere un sempre maggior coinvolgimento del personale nello sviluppo e nella competitività della Società» l'intesa prevede una articolazione del premio aziendale di produttività in cifra fissa e variabile. Il primo è la risultanza degli importi definiti in specifiche tabelle riportate nel C.I.A. considerando due variabili: livello contrattuale e classe di anzianità. La seconda tipologia, ovvero quello variabile, è strettamente **«correlato all'andamento di produttività realizzato nell'anno precedente a quello della corresponsione»** secondo formule definite nell'accordo stesso.

Molti gli interventi in materia di welfare. In tale prospettiva si inseriscono interventi relativi la previdenza complementare ovvero «una polizza vita ad integrazione del trattamento previsto dal fondo pensione dei dipendenti del gruppo reale mutua per gli iscritti con la qualifica di “nuovi iscritti”». Ancora, è prevista una cassa di assistenza dei dipendenti Reale Mutua atta a garantire

al dipendente che vi aderisca una copertura malattie anche in favore dei suoi familiari, tramite un contributo annuo dovuto trattenuto sulla retribuzione pari agli importi stabiliti dall'accordo *ex art.15*.

Le parti concordano di istituire una politica finalizzata all'erogazione di prestiti in favore dei dipendenti destinati all'acquisto dell'auto, qualora quest'ultima sia utilizzata per ragioni di servizio. Il prestito garantito dal TFR maturato sarà concesso fino ad un massimo di euro 22.000,00 nel limite della spesa effettivamente sostenuta. **Ancora, prestiti saranno garantiti anche per gravi motivi nonché ristrutturazione alloggio facendo leva su due fondi stanziati** da destinare a prestiti in favore del personale.

Particolare attenzione è dedicata alle pari opportunità; in tal senso è istituita una commissione incaricata al monitoraggio degli aspetti della vita lavorativa relativi all'utilizzo professionale ed al coinvolgimento nei processi formativi promuovendo azioni positive per il personale femminile.

L'accordo tocca temi di mobilità sostenibile in un'ottica di costante attenzione all'ambiente. In tal senso promuove politiche finalizzate ad incentivare forme di trasporto a basso impatto ambientale alternative all'utilizzo dell'automobile; in questo contesto si inseriscono forme di «rimborso abbonamento annuale dei mezzi pubblici di trasporto» ovvero «rimborso *bike sharing* in favore dei dipendenti con sede di lavoro in Torino».

La produttività nel settore elettrico: il caso Terna

di Serena Santagata

Il contratto aziendale rinnovato in Terna, l'azienda responsabile della trasmissione e del dispacciamento dell'energia elettrica ad alta tensione sull'intero territorio nazionale, punta al **miglioramento continuo delle performance dei dipendenti e del servizio offerto**. I riflettori sono accesi su quel valore che deve necessariamente permeare una holding responsabile della fornitura di energia elettrica ai cittadini e alle imprese italiane: la produttività.

Si tenga presente che Terna è un grande operatore di reti per la trasmissione dell'energia elettrica, nonché primo operatore indipendente in Europa e sesto al mondo per chilometri di linee elettriche gestiti. Di conseguenza, l'attività svolta è indispensabile per l'intera collettività nazionale, anche se gli utenti finali del servizio elettrico non sono clienti diretti dell'azienda, ma delle società di distribuzione e vendita dell'energia elettrica. Trattandosi dunque di un servizio di interesse generale, la cultura lavorativa aziendale è ambiziosa e punta all'eccellenza.

È quanto emerge dal contratto integrativo che spiega i meccanismi di funzionamento del premio di risultato. In particolare, Terna cura la massima efficienza grazie ad una forte vocazione all'innovazione, ad una struttura operativa altamente specializzata presente su tutto il territorio e soprattutto, attraverso il perseguimento continuo della produttività. Per tale ragione, il premio di risultato è «finalizzato a favorire gli aumenti qualitativi e i miglioramenti qualitativi del servizio, nonché incrementi di redditività e produttività per l'azienda». Dall'analisi del testo emerge come la società punti alla creazione di un ampio consenso nella realizzazione di programmi e

progetti di qualità attraverso il coinvolgimento dei lavoratori. Ecco allora come l'elargizione del premio di risultato, diventa uno strumento essenziale per il raggiungimento degli obiettivi di business.

Entrando nello specifico, il premio è «commisurato e correlato ai risultati conseguiti nella realizzazione, nonché nell'andamento generale dell'azienda, caratterizzandosi come elemento variabile della retribuzione». In particolare, per il triennio 2014/2016, **la struttura del premio di risultato si basa su due voci: la redditività aziendale e l'incentivazione della produttività e qualità.** Il primo indicatore è correlato all'andamento generale dell'azienda: il *quantum* ad esso collegato viene corrisposto a tutti gli impiegati ed operai cui si applica il CCNL del settore elettrico. Il relativo calcolo si basa sull'utilizzo dell'indicatore E (Ebitda Group Terna): l'erogazione della quota avviene in funzione del raggiungimento di un valore "target", compreso entro un margine di oscillazione predeterminato di redditività aziendale. In caso di superamento di tale valore vi potranno essere maggiorazioni del premio di risultato, viceversa, l'erogazione avverrà in misura ridotta. La seconda voce invece riguarda la quota di premio collegata ad obiettivi misurabili, «correlati all'attività lavorativa dei dipendenti, idonei a realizzare reali incrementi di efficienza ed efficacia, sulla base di un indicatore globale di performance, la cui metodologia viene comunicata attraverso specifici incontri alle RSU». Anche tale quota di premio ha carattere di variabilità: il livello di produttività e qualità viene stimato in base ad un indicatore globale di performance (Ip), costituito dalla somma di un certo numero di indicatori parziali che misurano il raggiungimento degli obiettivi prescelti dall'azienda, tra cui, a titolo di esempio gli investimenti incentivati, il risultato netto del Gruppo Terna e la qualità del servizio. Di conseguenza in caso di mancato raggiungimento dei risultati attesi non vi sarà alcuna corresponsione.

Ulteriormente, sono previsti nel contratto aziendale, premi aggiuntivi per gruppi di lavoratori o articolazioni organizzative che abbiano partecipato a progetti di particolare rilevanza. In più, per talune unità produttive, vige un sistema di incentivazione misto che prevede la ripartizione della quota di premio risultato in forma collettiva fino a un limite e in forma individuale per la parte eccedente. Da ultimo, sono possibili anche incentivi individuali finalizzati a valorizzare il contributo individuale nello svolgimento dei compiti particolarmente complessi.

In definitiva, in Terna, il premio di risultato non è un semplice elemento retributivo variabile. È piuttosto l'asse portante di una vera e propria strategia tesa a garantire l'efficienza e il miglioramento continuo delle performance. Lo si capisce analizzando la complessità dei meccanismi di funzionamento dell'erogazione, viste le molteplici voci, ma anche attraverso la differenziazione nella corresponsione del premio sulla base della complessità delle unità produttive e degli apporti individuali. Ogni singolo dipendente in Terna è concepito come un tassello fondamentale per il funzionamento del sistema elettrico italiano. Ecco il perché di una holding votata al perseguimento della produttività attraverso la pretesa di standard professionali eccellenti.

Le due “P” del nuovo integrativo Manifatture Sigaro Toscano: professionalità e produttività

di Andrea Cefis

Manifatture Sigaro Toscano è una società del Gruppo industriale Maccaferri. Dal 1815 produce i sigari italiani per eccellenza. Nata originariamente a Firenze, nel periodo post bellico ha trasferito la propria produzione a Cava dei Tirreni e a Lucca. **Alla luce degli ottimi risultati di produttività raggiunti nel triennio successivo all'accordo del 2011, in data 8 luglio 2014 è stato siglato un nuovo accordo aziendale** tra i rappresentanti dell'azienda, le RSU, le rappresentanze Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, con l'obiettivo di rinnovare il premio di risultato e definire nuovi obiettivi per il miglioramento degli indici di produttività raggiunti.

Le parti affermano la centralità del sistema di relazioni industriali, precisando che le stesse devono esser orientate «a diffondere e condividere le prassi operative, così da favorire la risoluzione delle problematiche organizzative che l'azienda deve affrontare». In quest'ottica, l'intesa prevede incontri di comunicazione e consultazione, nonché un Coordinamento Nazionale costituito dalle RSU elette nei siti aziendali quale soggetto deputato ad un continuo confronto.

Un altro aspetto che viene trattato all'interno dell'accordo è quello della formazione, ritenuta centrale nel processo di crescita aziendale. Il testo recita che la formazione stessa costituisce un «fondamentale fattore di crescita e sostegno nell'evoluzione delle attività aziendali attraverso lo sviluppo delle professionalità». L'azienda si impegna dunque ad investire sul personale

prevedendo corsi “ad hoc” e “workshop” mirati ad esperienze formative interne. **È obiettivo dichiarato quello di valorizzare le competenze dei dipendenti a tempo determinato**, i quali, in linea con le necessità aziendali e le professionalità richieste, hanno diritto di precedenza nell’eventualità di nuove assunzioni.

Manifatture Sigaro Toscano s’impegna inoltre a proseguire nei processi già avviati di ottimizzazione della produzione e della valutazione della “customer satisfaction”, ritenendo i “feedback” della clientela un importante strumento di miglioramento e sviluppo. L’azienda invero promuove test su campioni e reputa una grande opportunità la relazione diretta con la clientela.

La sicurezza sul lavoro è ritenuta una priorità per entrambe le parti firmatarie. In questo senso è riconosciuto l’impegno profuso dall’azienda negli ultimi anni. L’intenzione è quindi quella di proseguire sulla medesima strada con l’obiettivo di perseguire un progressivo miglioramento delle condizioni di lavoro ed un continuo incremento della sicurezza e della prevenzione sui luoghi di lavoro.

Per i lavoratori e le lavoratrici di rientro dopo lunghi periodi di assenza, dovuti a congedi parentali, sono previsti specifici percorsi formativi volti al riallineamento delle competenze con le eventuali modificazioni e variazioni occorse frattanto nei processi di produzione. Agli stessi dipendenti si concederà, inoltre, la possibilità di trasformare «il proprio rapporto di lavoro in rapporto di lavoro a tempo parziale per un periodo di tempo consensualmente definito».

Il cuore dell’intesa è la disciplina la premio per obiettivi (PPO), finalizzato ad un miglioramento della produttività e a garantire la competitività dell’impresa. Il premio, che è compreso tra un minimo di circa 6.900 euro ed un massimo di 8.540 euro, consta di due parti: la prima è una componente annuale, riconosciuta nel mese di aprile dell’anno successivo e legata al raggiungimento di obiettivi di volume (relativi alla produzione complessiva), di indici di reparto (con obiettivi specifici per reparto) e di indici di stabilimento (tesi ad incentivare l’impegno dei lavoratori e la qualità del lavoro degli stessi); la seconda è invece una componente mensile legata ad obiettivi di reparto che sarà erogata con il cedolino del mese successivo. Per la componente mensile, l’accordo prevede poi tre livelli di miglioramento della produttività, dei quali il terzo, non presente nell’accordo precedente,

aumenterà progressivamente nella misura dell'1% ogni anno. I livelli di produttività da raggiungere andranno ovviamente rivisti qualora l'azienda dovesse realizzare interventi di miglioramento produttivo legati a riorganizzazioni o investimenti tecnologici. Il premio annuale maturato verrà corrisposto pro rata in dodici quote mensili ed in ragione del periodo lavorato nel corso dell'anno di competenza. **È inoltre previsto un premio forfettario aggiuntivo di 500 euro lordi riservato alle lavoratrici che si assentano dal luogo di lavoro per maternità.** Le parti concordano che i lavoratori part-time maturano normalmente il diritto al premio per obiettivi, «riproporzionato in ragione dell'orario contrattualmente definito».

Manifatture Sigaro Toscano riconosce la necessità di porre particolare attenzione a marginalità e prezzo, i quali diventano leve fondamentali per la competitività nei nuovi mercati. È evidente come l'intenzione delle parti sia stata quella di mantenere alto il livello partecipativo dei dipendenti ai benefici competitivi che l'azienda persegue, con il chiaro scopo di ottenere i risultati sperati ed agganciare la competitività di cui le imprese abbisognano sempre più.

Il rinnovo dell'integrativo UNI tra flessibilità oraria e premio di risultato

di Maria de Lucia

L'Ente nazionale italiano di unificazione (UNI) è un'associazione privata senza scopo di lucro riconosciuta dallo Stato e dall'Unione europea. Fondata nel 1921, si occupa dell'elaborazione, approvazione e pubblicazione delle norme tecniche volontarie – le cosiddette “norme UNI” – in tutti i settori industriali, commerciali e del terziario. Il suo principale scopo è contribuire al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia del Sistema Italia, fornendo gli strumenti di supporto all'innovazione tecnologica, alla competitività, alla promozione del commercio, alla protezione dei consumatori, alla tutela dell'ambiente, alla qualità dei prodotti e dei processi.

La Direzione dell'UNI, insieme alla RSU aziendale e alla Fiom-Cgil provinciale di Milano, in data 15 ottobre 2014 ha stipulato un accordo integrativo aziendale con decorrenza 1° gennaio 2014, ad integrazione dei precedenti regolamenti ed accordi integrativi aziendali sottoscritti. Il citato accordo, suddiviso in due parti, disciplinanti rispettivamente la regolamentazione normativa e la regolamentazione economica, ha integrato il CCNL dei lavoratori addetti all'industria metalmeccanica privata ed alla installazione di impianti, regolamentando diversi aspetti concernenti i diritti dei lavoratori e la disciplina della rappresentanza e delle relazioni sindacali aziendali.

In primo luogo, l'intesa ha previsto un **rafforzamento del sistema delle relazioni sindacali:** ai componenti della RSU sono stati garantiti i mezzi informativi e non, necessari per l'espletamento delle proprie funzioni; è stata assicurata una maggiore partecipazione sia attraverso la **presentazione di**

proprie proposte di accordo integrativo aziendale sia attraverso l'obbligo di essere informata sulle eventuali decisioni che l'Ente vorrà prendere in materia di occupazione. Ai medesimi componenti è stata assicurata poi una **condizione di miglior favore** rispetto all'art. 23 dello Statuto dei Lavoratori, nonché alla normativa prevista dal CCNL dell'Industria metalmeccanica e dell'installazione degli impianti, concedendogli la possibilità di **gestire a propria discrezione l'intero plafond triennale di permessi sindacali**.

Le parti firmatarie hanno definito puntualmente **la disciplina in materia di orario di lavoro, prevedendo un orario di lavoro pari a 40 ore settimanali da ripartire su una media plurisettimanale con cadenza mensile**. Tale previsione consente di sfiorare il tetto del normale orario di lavoro in alcuni periodi dell'anno in cui vi è la necessità, senza però incorrere nella disciplina limitativa ed economicamente più svantaggiosa dello straordinario.

In particolare, **l'orario di lavoro**, la cui rilevazione avviene mediante tesserino personale d'identità (badge), **è stato così definito: orario di entrata tra le 8.00 e le 9.00; la pausa mensa tra le 12.30 e le 13.30; orario di uscita tra le 17.00 e le 18.00**. Per i Responsabili d'Area/Divisione impegnati in riunioni nell'esecuzione del proprio mandato, è stata prevista la possibilità di usufruire della prevista ora di pausa pranzo anche al termine della riunione, oppure, in alternativa, di effettuare solo mezz'ora della pausa pranzo ed anticipare l'uscita serale, o maturare un'eccedenza positiva da utilizzare in applicazione del regime di flessibilità.

Sono stati introdotti degli “scarti positivi” e degli “scarti negativi”, ossia la possibilità per il dipendente che abbia prestato la propria attività lavorativa per una durata inferiore alle 8 ore giornaliere, di recuperare le ore non lavorate, attraverso un conguaglio. Per le eccedenze negative è stato prevista una riduzione della retribuzione, mentre, per le eccedenze positive, è stato previsto il pagamento dello straordinario per le giornate del mese in cui la prestazione lavorativa risulterà eccedente di 29 minuti l'orario giornaliero di 8 ore, per fasce minime di 15 minuti.

L'intesa ha posto particolare attenzione alle **esigenze di vita dei lavoratori**, prevedendo la possibilità, in specifici casi, di **trasformare il rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale**. Tale trasformazione può riguardare fino al 6% del personale in servizio, è di durata annuale rinnovabile fino a 36 mesi, con possibilità di proroga fino a 48 mesi solo qualora non siano state

avanzate altre richieste di accesso. Durante il citato periodo non è consentita la modifica dell'orario di lavoro salvo diverso accordo tra le parti. È inoltre possibile **usufruire collettivamente di permessi annui retribuiti nella misura di 32 ore annue a titolo di riduzione oraria e festività soppresse; i permessi residui verranno fruiti individualmente** e potranno essere richiesti anche per frazioni minime di 15 minuti.

Per l'assistenza di figli minori fino al compimento dei 15 anni di età, è possibile usufruire di sette giorni di permesso annuale non retribuito. Le parti hanno concordato la **pianificazione annuale delle chiusure collettive**, la cui durata sarà di due settimane nel mese di agosto e di un'ulteriore settimana nel corso dell'anno utilizzando ferie e/o permessi annui retribuiti.

In caso di malattia o di infortunio, è stato disposto l'obbligo di avvertire l'UNI entro la mattina del giorno successivo e trasmettere il certificato medico entro tre giorni.

In materia di assistenza sanitaria integrativa, le parti hanno definito anticipatamente i criteri ed il contenuto di eventuali futuri accordi.

Merita una menzione particolare il tema della formazione e dello sviluppo professionale dei propri dipendenti, che rappresenta un elemento centrale dell'accordo, insieme all'intento di conservazione del carattere della stabilità tipico del rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato. L'Ente si è impegnato a fornire informazioni alla RSU circa il programma di formazione dei propri dipendenti ed ha altresì manifestato la propria volontà a valutare eventuali proposte da parte della stessa in materia.

Per quanto concerne gli aspetti relativi alla regolamentazione economica, le parti hanno previsto la corresponsione di **un'indennità annuale ai dipendenti nella misura del 100% di una mensilità contrattuale da versare nel mese di giugno, nonché un aumento retributivo denominato 3° elemento** spettante alle famiglie di operai ed impiegati.

L'UNI si è impegnata a fornire ai dipendenti **un buono pasto o ticket restaurant che, a partire dal 1 novembre sarà dell'importo di euro 8,50/giorno** per ogni giorno in cui la prestazione lavorativa non sia inferiore a 5 ore. Peraltro, a partire dal 1 settembre 2016, esso sarà aumentato ad euro 9,00. **In materia di missione per servizio**, intesa come la missione effettuata fuori dal territorio comunale della città in cui è ubicata la sede, è stata

regolamentata dettagliatamente l'intera normativa applicabile, con lo scopo di garantire, oltre al rimborso delle spese, i diritti spettanti ai lavoratori a titolo di indennità di trasferta e franchigia viaggi. A titolo esemplificativo, per ogni giornata di missione è stata prevista un'indennità di euro 40,00 lorde quando la giornata di missione sia compresa tra le 9 ore e le 12 ore; euro 50,00 lorde, oltre le 12 ore e fino a 24 ore. Per il dipendente comandato in missione, ad esclusione dei dirigenti, quadri e settimo livello, per la giornata in missione coincidente con il sabato, oltre all'indennità, è stata prevista la corresponsione di un contributo in ore straordinarie, corrispondente alle ore valutate dalla Direzione come strettamente necessarie per l'espletamento della missione.

Da ultimo, nell'ottica di coinvolgimento del personale dipendente e di incremento della produttività, **viene rinnovato il premio di risultato per il triennio 2014-2016**, individuando quali parametri di riferimento: il valore della produzione nel suo complesso e, nell'ambito del valore della produzione, le quote associative, i contributi pubblici, i proventi da diffusione, la formazione ed altri proventi. La verifica dei parametri di successo e la rispettiva percentuale applicabile avviene attraverso la valutazione del budget dell'anno di riferimento e del bilancio consuntivo del medesimo anno.

L'integrativo Zara tra produttività e conciliazione

di Ilaria Armaroli

Il 23 aprile 2015 è un giorno importante per i 3.500 dipendenti di Zara Italia. La direzione d'azienda e le federazioni di categoria Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil firmano il primo contratto integrativo aziendale.

Dopo un lungo avvicinarsi di convergenze e rotture, le parti raggiungono un'intesa che scaturisce dalla considerazione delle esigenze private dei lavoratori e delle delicate contingenze economiche e sociali. **Non solo conciliazione dei tempi vita-lavoro ma anche consapevolezza delle specificità territoriali** spingono la multinazionale spagnola verso il consolidamento di un percorso di relazioni sindacali avviato sin dal 2008 in Italia.

L'accordo impegna l'azienda al rispetto delle regole pattuite in materia di diritti e relazioni sindacali, **ma è soprattutto in tema di organizzazione del lavoro che l'integrativo di Zara Italia costituisce**, a pieno titolo, **un prototipo di riferimento per la contrattazione di secondo livello.**

L'ottemperanza alle regole in materia di diritti di informazione e consultazione è garantita attraverso due piani di confronto. A livello nazionale, un incontro annuale consente alle rappresentanze sindacali di ricevere comunicazione delle strategie e dell'andamento economico dell'azienda, dei programmi di formazione e aggiornamento professionale, delle misure per tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione e delle caratteristiche occupazionali. A livello decentrato, una riunione indetta da una delle parti

permette l'esame congiunto delle criticità di rilevanza territoriale, allo scopo di prevenire l'insorgere di eventuali controversie.

Nell'ambito del lavoro a tempo parziale, le disposizioni concertate sottendono la ricerca di un temperamento tra le esigenze organizzative e commerciali dell'azienda e le necessità private dei dipendenti. Nello specifico, l'intesa prevede un'articolazione dell'orario di lavoro da delegare al livello territoriale nella definizione dei modi, tempi e ciclicità, e la pianificazione di moduli che assicurino una maggiore equità tanto nella distribuzione dei carichi di lavoro quanto nella possibilità di godere del riposo nei giorni di sabato e/o domenica.

Per rispondere ai bisogni di una manodopera prevalentemente giovane e femminile, l'accordo stabilisce che alle madri lavoratrici venga richiesto un numero ridotto di prestazioni settimanali in fascia di chiusura. Tale disposizione si applica anche ai padri lavoratori, qualora si accerti la ricorrenza di determinate condizioni familiari. Inoltre, al congedo parentale previsto dalla normativa legale e contrattuale collettiva, l'intesa aggiunge un'ulteriore aspettativa non retribuita di 12 mesi.

Al fine di promuovere e favorire la formazione professionale, le parti concordano deroghe migliorative rispetto al contratto collettivo nazionale, riducendo l'anzianità minima di servizio a 2 anni ed elevando al 5% la percentuale massima di lavoratori che possono usufruire del congedo di formazione.

Con riferimento ai negozi situati a Rimini, Riccione, Olbia e Siracusa, le parti autorizzano il ricorso alle assunzioni a tempo determinato, anche eccedendo i limiti imposti dal d.lgs. n. 368/2001, per far fronte all'impennata del flusso turistico e della clientela tra i mesi di maggio e settembre.

Infine, per quanto riguarda il trattamento economico del lavoro festivo, l'intesa prevede una maggiorazione del 35%, finalizzata all'incremento della produttività nei punti vendita e assoggettata all'imposta sostitutiva del 10% (ai sensi dell'art. 1, comma 47, della l. n. 220/2010).

Resta, invece, ancora da sciogliere il nodo relativo alla disciplina del salario accessorio, che era stato motivo di divergenze tra sindacati e direzione aziendale al tavolo delle trattative. Un capitolo importante questo che non ha

impedito alle parti di chiudere comunque un accordo che segna una indubbia progressione verso la piena maturità del sistema di contrattazione aziendale.

Sezione III
**CRISI, COMPETITIVITÀ
E INVESTIMENTI**

Gruppo Banca Popolare di Vicenza: la buona contrattazione in tempo di crisi

di Filippo Pignatti Morano

Un «primo esempio compiuto a livello nazionale di un livello integrativo unico per tutte le diverse aziende e le società facenti parte di un medesimo Gruppo bancario». Questo è il commento delle OO.SS. Dircredito, Fabi, Fiba-Cisl, Fisac-Cgil e Ugl Credito che *à coup d'œil* emerge dal [comunicato sindacale](#) diramato a latere della conclusione della trattativa per la stipulazione, *ex novo*, del contratto integrativo del Gruppo Banca Popolare di Vicenza (BPV) sottoscritto il 28 marzo 2014.

Il contesto in cui l'intesa è stata raggiunta non è dei più semplici. Sotto l'aspetto macroeconomico, tutto il sistema bancario italiano ed europeo è in profonda crisi da quasi sette anni. Dal punto di vista negoziale, sono aperte ormai da molti mesi le trattative di rinnovo del CCNL 19 gennaio 2012 per i quadri direttivi e per le aree professionali dipendenti dalle aziende creditizie, finanziarie e strumentali, dal quale ABI ha comunicato disdetta il 16 settembre 2013. Le stesse aziende di credito del Gruppo BPV, il 27 novembre 2013, hanno comunicato formale recesso da tutta la contrattazione integrativa aziendale.

Banca Popolare di Vicenza è la prima banca popolare del Veneto nonché il primo istituto di credito costituito a Vicenza. Negli anni, la rete degli sportelli si è estesa all'intero Nord Italia, con l'apertura di nuove filiali e l'acquisizione di alcune piccole banche popolari e di partecipazioni di maggioranza di altri istituti del Veneto e del Friuli-Venezia Giulia. Tali realtà hanno dato vita al Gruppo Banca Popolare di Vicenza, oggi presente anche all'estero nei paesi che presentano il maggiore tasso di sviluppo.

Per quanto concerne i contenuti del nuovo Contratto integrativo, i primi articoli disciplinano gli istituti relativi alla tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori ed al welfare integrativo.

Le parti assegnano ad una apposita Commissione paritetica il compito di formulare un regolamento per l'elezione degli RLS e di affrontare il tema della videosorveglianza «con l'impegno a definire, in coerenza con le vigenti previsioni di legge in materia, una soluzione utile all'introduzione della stessa presso le Filiali del Gruppo entro il 30 giugno 2014».

Con riferimento alla tutela della salute dei lavoratori, al fine di salvaguardare le condizioni igieniche degli ambienti di lavoro, il Gruppo si impegna ad adottare misure idonee sia per quanto riguarda gli strumenti di lavoro che per i locali e gli impianti.

In tema di welfare, le parti confermano la possibilità, per il personale in servizio al 28 marzo 2014, di **mantenere l'iscrizione al regime previdenziale di appartenenza alle condizioni applicate alla medesima data**. Per i neo assunti e per i lavoratori provenienti da società esterne al Gruppo, il contratto, oltre a ribadire le previsioni in tema di previdenza già pattuite nell'[accordo integrativo della BPV 11 aprile 2007](#) (contributo aziendale pari al 3,5% dell'imponibile del TFR per assunzioni con contratti di apprendistato o forme equipollenti e riduzione dell'aliquota al 2,5%, in caso di trasformazione del rapporto a tempo indeterminato), stabilisce un contributo aziendale ridotto pari al 2%.

L'intesa dispone poi la sottoscrizione di apposite polizze assicurative, al fine di fornire al personale in servizio una copertura assistenziale integrativa. In particolare, viene riconosciuta al personale dipendente un'indennità pari a 65.000 euro (rispetto ai 55.000 euro previsti dall'integrativo del 2007) in caso di morte o inabilità permanente dovuta a malattia. L'azienda inoltre, si impegna a stipulare una polizza per il rimborso di eventuali danni riportati a seguito di incidente dalle autovetture di proprietà dei dipendenti, a fronte di accertato utilizzo per servizio.

In considerazione della modifica intervenuta nella struttura della rete commerciale del Gruppo, con l'introduzione del modello organizzativo a "stella" (che prevede, per determinate filiali, la chiusura o l'apertura degli sportelli di banca in alcune fasce orarie, al fine di una maggiore efficacia ed

efficienza dei processi operativi), «**le parti hanno ritenuto opportuno costituire un Gruppo di lavoro ad hoc per valutare gli effetti realizzati dalle citate modifiche sul sistema degli inquadramenti**» e per formulare eventuali misure indennitarie collegate alla medesima normativa.

Particolare enfasi è riposta sui temi dello sviluppo professionale e della formazione. Gruppo BPV e le OO.SS. considerano la formazione «un elemento strategico per coniugare lo sviluppo professionale, tecnico e manageriale del personale con le necessità di sviluppo organizzativo, di vantaggio competitivo e di successo del Gruppo nonché della crescita personale». A tal proposito, si individuano differenti strumenti formativi, tra i quali: corsi di addestramento su tematiche proprie per lo svolgimento dell'attività assegnata (ad es. salute e sicurezza), formazione *on the job*, stage presso aziende del Gruppo, partecipazione a seminari di aggiornamento, corsi formativi anche di tipo “trasversale”. È previsto un colloquio annuale dedicato alla valutazione delle prestazioni, durante il quale individuare e valutare le esigenze formative del personale anche con riferimento alla possibilità di adibire i lavoratori a mansioni diverse.

Con esplicito richiamo a quanto previsto dall'art. 10 dello Statuto dei lavoratori, le parti sanciscono il diritto ai lavoratori studenti di ottenere, a richiesta, spostamenti di orario rispetto a quello normale di entrata ed uscita e turni di lavoro che agevolino la frequenza a corsi di formazione e la preparazione agli esami. A tali lavoratori si riconoscono, oltre ad una serie di **permessi retribuiti volti a conciliare il diritto allo studio con l'attività lavorativa, considerevoli agevolazioni economiche rispetto a quelle stabilite dal CCNL del Credito in applicazione.** È definita la corresponsione di 500 euro al lavoratore che consegua il diploma; 700 euro per l'ottenimento della laurea di primo livello e 300 per quella di secondo; 1.000 euro quale premio di laurea per cicli di studi universitari quinquennali. Per i figli studenti dei dipendenti del Gruppo BPV, inseriti nel ciclo di istruzione secondaria di 1° grado, è assegnata un'indennità pari a 150 euro annui nel caso di superamento dell'anno scolastico; indennità che aumenta a 250 euro annui se il figlio frequenta la scuola media secondaria. Da ultimo si stanziava una borsa di studio pari a 500 euro per gli studenti universitari.

In merito all'orario di lavoro, l'intesa definisce “ordinario” la fascia 8:15-13:30 e 14:30-16:45. L'Istituto riconosce altresì la possibilità di usufruire di articolazioni di orario diverse. **Infatti, potrà accordare al singolo lavoratore**

che ne faccia richiesta «di spostare, in via non occasionale, il proprio orario di entrata di 15 o 30 minuti, con correlativo spostamento dell'orario di uscita». In tal caso il lavoratore, sempre su richiesta, potrà ottenere una riduzione della pausa pranzo rispettivamente a 45 o a 30 minuti.

In relazione agli istituti di regolazione del mercato interno del lavoro, merita attenzione l'impegno del Gruppo «ad accogliere il maggior numero possibile di richieste di part-time riconoscendo in questo strumento un elemento utile per conciliare le esigenze produttive con quelle della vita personale e familiare». In particolare, è assicurata l'approvazione delle richieste di trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a parziale, delle mamme con figli fino a tre anni e dei dipendenti con accertata invalidità o disabilità. Troveranno priorità di accoglimento le domande di trasformazione a tempo parziale nei casi di assistenza a disabili conviventi, gravi motivi familiari (vedovanza, separazione o divorzio) assistenza di almeno due figli con età inferiore a 8 e 6 anni, assistenza di un figlio in età pre-scolare.

Nel Contratto viene poi regolata la disciplina dei trasferimenti. È previsto il riconoscimento – al personale appartenente alle aree professionali ed ai quadri direttivi di 1° e 2° livello – **di una “indennità di disagiata destinazione”** per i trasferimenti in unità produttive distanti più di 40 km. Dopo 24 mesi, il lavoratore può presentare domanda per essere riavvicinato entro la soglia dei 40 km. Nel caso in cui la Banca non accolga la suddetta domanda, l'indennità viene elevata del 15% per altri 6 mesi ed al 25% per ulteriori 12, decorsi i quali l'Istituto provvede al rientro del lavoratore entro il limite dei 40 km. Per il lavoratori che – in forza delle precedenti discipline contrattuali – risultavano destinatari di misure indennitarie non riconosciute dalla normativa sancita dal Contratto in analisi, «verrà riconosciuto un importo pari al 50% dell'indennità percepita sino al 31 dicembre 2014» purché permangano i medesimi presupposti di mobilità territoriale.

Infine, le parti si impegnano ad incontrarsi per definire i criteri e le modalità relativi al premio aziendale di Gruppo, sulla base di quanto già pattuito nell'accordo del 24 ottobre 2010. Per il calcolo del premio potranno essere considerati, a titolo esemplificativo, i seguenti indicatori: produttività (rapporto fra margine da intermediazione e numero medio dei dipendenti nell'anno di riferimento), redditività (utile dell'operatività corrente al netto delle imposte), indice specifico di risultato (identificato anno per anno in

relazione alle specifiche politiche commerciali e/o di sviluppo implementate dal Gruppo).

Il nuovo contratto integrativo del Gruppo BPV lancia un messaggio preciso: **gli attori sociali sono ancora in grado di governare i complessi processi di adeguamento delle condizioni di lavoro alle specifiche esigenze del contesto produttivo di impresa.** Un buon esempio di responsabili relazioni sindacali nel tempo della “grande crisi”. D'altronde si sa, come ci ricorda Albert Einstein: «è nella crisi che sorge l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie. Chi supera la crisi supera sé stesso senza essere superato».

Gruppo Benetton: la ripresa passa dal rinnovo dell'integrativo

di Davide Lucini Paioni

In data 22 gennaio 2015, presso la Benetton Group è stato rinnovato il contratto collettivo aziendale. L'accordo si inserisce in un quadro economico assai delicato, che ha indotto il Gruppo di Ponzano Veneto a fare ricorso agli ammortizzatori sociali e a optare per una riorganizzazione della struttura societaria.

Le parti, ritenendo che la miglior ricetta per rilanciare il Gruppo – e per «migliorarne la competitività, riconquistare alcuni mercati, consolidando lo sviluppo e le performances in altri, e ridurre la complessità del sistema» – sia riservare una maggiore attenzione al lavoratore, hanno concordato una serie di misure e iniziative, volte a sostenere l'occupazione dei dipendenti e il loro coinvolgimento nei processi organizzativi.

In particolare, in tema di informativa aziendale, si è inteso favorire una maggiore partecipazione dei lavoratori alle questioni attinenti la vita societaria. Pertanto, è stata riconosciuta la possibilità di incontri specifici con il personale, riguardanti la riorganizzazione aziendale e l'utilizzo degli ammortizzatori sociali. È stato, inoltre, ribadito l'impegno del Gruppo a fornire una serie di informazioni relative al *business* aziendale e in particolare, alle politiche commerciali perseguite, all'andamento dei mercati e dei *brand*, ai volumi venduti, all'origine geografica dei prodotti, agli investimenti e alle innovazioni.

Dopo aver esplicitato l'importanza della **formazione** per affrontare le trasformazioni in corso e favorire una riqualificazione dei dipendenti, **le parti**

si sono impegnate a mettere in relazione «obiettivi aziendali, necessità organizzative, percezione della *mission* aziendale, consapevolezza e maggior coinvolgimento da parte dei dipendenti al raggiungimento dei target societari», al fine di individuare gli interventi formativi più adeguati, i soggetti interessati e le modalità operative migliori. Inoltre, il gruppo di Ponzano Veneto si è impegnato a concordare con le RSU e le OO.SS. specifici percorsi formativi, volti a favorire la ricollocazione interna ed esterna dei dipendenti coinvolti.

In materia di orario di lavoro, è stata confermata la necessità di contemperare le esigenze di flessibilità dell'organizzazione del lavoro con le necessità personali dei dipendenti (c.d. *work life balance*) e con le disposizioni previste dal CCNL applicato. Le parti **hanno previsto una procedura più garantista e partecipativa per la modifica dell'orario di lavoro**. Nello specifico, la direzione ha acconsentito a fornire una comunicazione tempestiva (di almeno 6 giorni) sulla necessità di apportare modifiche ai tempi di lavoro, una puntuale motivazione delle ragioni produttive e organizzative alla base della decisione, una definizione condivisa delle modalità applicative del nuovo orario e una comunicazione alla RSU sull'esigenza di interrompere e/o ridurre il ricorso alla modalità di orario prevista.

Alla luce di criticità economiche tali da non poter garantire la fruizione delle **ferie** nella modalità di tre settimane consecutive nel mese di agosto, **le parti si sono formalmente impegnate a trovare soluzioni alternative, in grado di venire incontro alle esigenze aziendali e dei lavoratori**.

In tema di occupazione e mercato del lavoro, fermi restando gli impegni tesi a monitorare la situazione occupazionale e ad utilizzare in modo efficace gli ammortizzatori sociali, **le parti hanno concordato che, previo esame congiunto con le RSU e fatta salva la volontarietà del diretto interessato, possono essere favorite le novazioni dei rapporti di lavoro e la mobilità interna**.

In materia di sicurezza e salute dei dipendenti, si segnala la volontà, espressa nell'intesa, di garantire un flusso tempestivo di informazioni tra RSPP e RLS attinenti eventuali problematiche e/o incidenti, la promozione di iniziative volte al reinserimento dei dipendenti a seguito di maternità, malattie o congedi, e quelle tese a facilitare i cambi turni e le richieste di aspettative non retribuite per studio e volontariato.

Infine, la parte economica del contratto analizzato è stata parzialmente rivisitata rispetto a quella contenuta nell'integrativo aziendale del 20 novembre 2009. Se il precedente accordo prevedeva l'erogazione di un unico premio di risultato, basato su tre indicatori (efficienza, redditività e prestazione), l'intesa dello scorso gennaio **istituisce due premi distinti, concessi rispettivamente in relazione alla prestazione e all'efficienza** (il cui valore è dato dal rapporto tra costo del lavoro, moltiplicato per 100, e il fatturato). Inoltre, nell'accordo recentemente stipulato, le parti hanno introdotto una maggiore diversificazione degli importi del premio, che variano all'interno di 11 scaglioni, in relazione alla percentuale dell'obiettivo raggiunto.

Tuttavia, a conferma della maggior attenzione posta dal Gruppo al lavoratore, la vera novità introdotta a livello economico è l'impegno da parte della Benetton ad adottare un programma sperimentale di welfare aziendale.

Esso consisterà nella predisposizione di un piano di assistenza sanitaria, per il quale il Gruppo trevigiano stanzierà un cifra non inferiore a 200.000 euro annui. Il programma verrà gestito da una Commissione paritetica, composta dalla Direzione aziendale e le rappresentanze sindacali, che avrà anche il compito di studiare tutti gli aspetti tecnici della materia, al fine di trovare il modello migliore da applicare in azienda.

Inoltre, sempre in un'ottica di maggior coinvolgimento del lavoratore, si è convenuto di adottare un piano di formazione per i delegati sindacali e un percorso informativo per i dipendenti, aventi ad oggetto le tematiche del welfare aziendale, dell'assistenza sanitaria e del *work-life balance*.

Il rinnovo della Bolton al passo con la ripresa del comparto alimentare

di Valentina Caparelli e Davide Mosca

Nonostante le difficili contingenze economiche degli ultimi anni, è la volta dell'integrativo aziendale Bolton Italia a segnare la ripresa del comparto alimentare. L'azienda ha dovuto relazionarsi, si ammette nelle Premesse, con una ridotta capacità competitiva e con concorrenti avvantaggiati da costi di produzione significativamente inferiori. Pur tuttavia, la Bolton «ha proseguito nelle sue scelte di rafforzamento della propria presenza industriale nel nostro Paese» mediante importanti investimenti industriali ed assicurando al contempo attenzione alla gestione delle risorse umane e delle relazioni sindacali.

L'intesa costituisce il Coordinamento nazionale RSU/RSA rete vendita con le OO.SS. nazionali e provinciali Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila-Uil, sigle firmatarie dello stesso contratto integrativo aziendale. Nel merito, all'organismo di Coordinamento le parti riconoscono «competenza in materia d'informazione annuale, negoziazione del premio variabile, definizione dei modelli di relazione e di indirizzo delle tematiche peculiari delle diverse Unità produttive».

In materia di occupazione, le parti convengono sulla realizzazione di un percorso di stabilizzazione occupazionale progressivo, «basato su criteri condivisi». Allo scopo il diritto di precedenza verrà implementato sulla base di una graduatoria stilata principalmente valutando Professionalità e Competenze Organizzative. In tal modo l'azienda, qualora necessario, procederà alle assunzioni in favore dei lavoratori part-time e stagionali. In secondo luogo, per

favorire l'occupazione giovanile la società «proseguirà nella realizzazione di attività di tirocini formativi per i giovani neo laureati».

Ulteriormente, l'intesa indirizza alcune disposizioni al personale impiegatizio, al quale viene riservata una flessibilità di orario in entrata ed uscita. Nel merito, l'entrata dovrà avvenire tra le ore 8.00 e le ore 9.00 (con qui un ulteriore tolleranza di 15 minuti), l'uscita tra le ore 17.00 e le ore 18.00. Il recupero del tempo di lavoro dovuto all'ingresso nella fascia di entrata dovrà essere eventualmente effettuato entro la giornata stessa.

Nell'accordo, inoltre, si sottolinea come la Formazione dei lavoratori costituisca uno «strumento necessario per consolidare e realizzare gli obiettivi previsti» dall'azienda. Le parti ammettono quindi i buoni risultati conseguiti negli ultimi anni e si riservano miglioramenti per il futuro, «attraverso modelli articolati di erogazione (in aula, nella forma e-learning e attraverso la forma di addestramento per affiancamento sul campo) su contenuti di natura tecnica ed organizzativa, al fine di permettere alle persone di acquisire e completare le competenze necessarie per fornire il proprio apporto e contributo professionale ai risultati aziendali». Ancora, le parti firmatarie convengono nell'istituire un "libretto formativo", ove «la Direzione annoterà tutti gli eventi formativi attuati in azienda».

In materia di salute e sicurezza le parti condividono «l'impegno a garantire elevati standard di sicurezza sul luogo di lavoro». Proprio in questo contesto viene riconosciuto alla formazione del personale e dei Rappresentanti dei lavoratori per la Sicurezza un ruolo centrale affinché si costituisca una solida responsabilità sociale d'impresa e si favorisca una "cultura della sicurezza" sul luogo di lavoro.

L'intesa riserva anche una attenzione al tema degli appalti, sottolineando sin da subito l'impegno ad evitare fenomeni di irregolarità. Invero, l'intesa prevede che l'obbligo per la società appaltatrice di attestare la regolarità nelle retribuzioni e nella formazione sulla sicurezza. È opportuno segnalare un'ulteriore impegno in capo all'azienda consistente nel «richiedere alle società appaltanti l'applicazione di CCNL sottoscritti dalle OO.SS. maggiormente rappresentative».

In tema di politiche di genere e pari opportunità è interessante notare un riconoscimento del valore sociale della paternità, pertanto si concede al

lavoratore padre «la facoltà di usufruire di un congedo speciale (di natalità), [...], di 7 giorni consecutivi» a decorrere dalla data di nascita del figlio.

Per il triennio 2014-2016 le parti hanno convenuto incrementare e riconoscere a tutto il personale (tranne ai dirigenti) un Premio per Obiettivi (PPO) da 6.240 euro per lo stabilimento di Cermenate e da 6.065 euro per lo stabilimento di Aprilia, «al raggiungimento dei quattro parametri al 100% degli obiettivi prefissati». Nello specifico, i parametri pattuiti sono: Produttività Totale Manodopera Diretta (rapporto tra Cartoni prodotti e totale delle ore di manodopera diretta), per peso pari al 30% del PPO; Resa della Materia Prima (rapporto tra la quantità di materia prima inscatolata e la quantità di materia prima estratta dalla cella), per peso pari al 30% del PPO; Qualitativo-Conformità Prodotto (percentuale delle lattine bloccate e distrutte-cernite per cause interne verso il totale delle lattine prodotte), pari anche in tal caso al 30% del PPO. Il restante 10% del PPO, infine, sarà calcolato al raggiungimento del quarto parametro, ovvero il Premio di Assiduità, calcolato individualmente e riservato ai lavoratori più “assidui” e dunque con bassi livelli di assenteismo. Il Premio sarà corrisposto anche ai lavoratori stagionali, part-time, a tempo determinato ed ai lavoratori assunti o dimessi in corso d’anno, sebbene proporzionalmente alla durata del rapporto.

Ottimizzazione della produzione e politiche di retention: la strategia DeWalt per battere la concorrenza

di Serena Santagata

DeWalt è una multinazionale americana, nata negli anni Venti del secolo scorso. Brand del gruppo Black and Decker, Dewalt è leader nella produzione e commercializzazione di utensili elettrici ed accessori professionali ad alta prestazione. Oggi, grazie alla forte esperienza ed innovazione continua che contraddistinguono l'etica aziendale, i prodotti DeWalt hanno raggiunto livelli qualitativi eccezionali che hanno portato al raggiungimento di importanti risultati sul mercato. La società è diventata leader del settore in Nord America, registrando il più alto tasso di crescita negli ultimi 5 anni. Migliaia di dipendenti e filiali in tutto il mondo, tra cui in tutta Italia, sono il risultato di una gestione aziendale centrata sulla ricerca, sulla valorizzazione delle persone, e sull'innovazione del prodotto. Pur tuttavia la concorrenza sul mercato di riferimento resta alta e, sebbene l'azienda abbia tenuto anche in tempo di crisi, per mantenere i siti competitivi ha dovuto attuare insieme una riorganizzazione dei processi produttivi e una strategia di gestione oculata dei costi di produzione.

Testimonianza di questa filosofia aziendale è anche il contratto integrativo siglato recentemente per lo stabilimento di Perugia, ove sono in forza circa 200 dipendenti. Analizzando l'accordo, emerge subito la volontà dell'azienda di utilizzare le buone relazioni industriali quale metodo privilegiato per confermare i trend positivi di vendita registrati nell'anno in corso, grazie all'introduzione di nuovi prodotti e ai miglioramenti apportati al processo produttivo e di vendita.

L'accordo è incentrato sull'impegno della società al raggiungimento degli obiettivi indicati dalla casa madre: nel merito, al vertice delle aspettative nei confronti delle varie divisioni aziendali vi è la riduzione dei costi e l'incremento delle performance operative, seguendo specifici indicatori con cui vengono misurate settimanalmente i risultati dei vari *plant*, quali il livello di servizi al cliente finale (*Unit Fill Rate*), la minimizzazione dei livelli di magazzino (*Working Capital Turns*), la rapidità della risposta alle richieste del mercato e la flessibilità spinta del processo produttivo (*Every A every Day*).

Di riflesso, le parti hanno concordato di orientare sulla base di tali parametri l'attività dell'impianto perugino, incrementando le ore lavorate attraverso l'acquisizione di nuovi prodotti e processi e riducendo, al contempo, il costo delle produzioni esistenti. Inoltre, sono stati individuati alcuni progetti da realizzare nel biennio 2015-2016, tra cui la messa a punto di un nuovo assetto organizzativo, il miglioramento tecnologico degli impianti e un ulteriore sviluppo del reparto meccanica, il tutto «sia in chiave di maggiore dotazione di impianti che di soluzioni tecnico-organizzative impattanti sui livelli qualitativi e di efficienza e quindi, sulla competitività delle lavorazioni».

Per portare a termine tali ambiziosi obiettivi, nel testo si fa espressamente riferimento alla necessità di «partecipazione e impegno di tutti i collaboratori, nessuno escluso», affinché risulti possibile «valutare e sperimentare nuove forme di organizzazione del lavoro, al fine di garantire la flessibilità richiesta dalla variabilità dell'andamento della domanda e dalle condizioni di mercato».

Per questo, al centro del contratto vi è una forte rimodulazione di alcuni elementi della retribuzione. Nello specifico, l'intesa stabilisce che ai nuovi assunti a partire dal 1 gennaio 2015, il premio di produzione fisso, erogato mensilmente, e il premio ferie non saranno più elargiti in quanto sostituiti con una nuova competenza retributiva denominata “premio anzianità” e collegata all'anzianità aziendale. Si tratta, in sostanza, di una tecnica per “fidelizzare” il dipendente e per incentivare il miglioramento delle proprie performance lavorative, visto che la relativa spettanza decorrerà dalla data di assunzione a tempo indeterminato e che per non far perdere i precedenti periodi lavorati, verranno calcolati nel quantum anche i periodi lavorati in pregressi contratti a tempo determinato instaurati nei 12 mesi antecedenti e con contratto di apprendistato. Sempre in materia di retribuzione, al fine di gestire al meglio le

singole posizioni dei dipendenti, le parti hanno concordato l'anticipo della valuta di erogazione all'ultimo giorno feriale del mese di competenza.

Da ultimo, azienda e rappresentanti dei lavoratori hanno concordato di sperimentare una nuova misura incentivante, vale a dire la costituzione di un fondo di 3.000 euro da destinare al personale addetto ai reparti produttivi, in modo da valorizzare la professionalità aziendale, premiando polivalenza, flessibilità e polifunzionalità.

Analizzando i bilanci e i dati delle vendite, la DeWalt di Perugia risulta essere un'azienda che funziona e che punta all'efficienza. Tuttavia, dal contratto aziendale, emerge chiaramente non solo l'attenzione verso gli aspetti economici e finanziari o verso l'efficientamento della dimensione meccanica dell'organizzazione, ma anche la ricerca di nuovi schemi organizzativi soprattutto per stimolare la produttività dei lavoratori.

Una impostazione questa, visto che la competitività nelle imprese si basa sulla forza delle idee e che sono soprattutto le persone a generare valore e ricchezza all'interno e all'esterno di una impresa. In definitiva, organizzazione, sistema incentivante, innovazione e progetti di qualità sono le parole chiave della strategia vincente DeWalt, dove si attua una politica di *retention* che sta portando a validi risultati e che porterà certamente l'unità produttiva di Perugia a crescere ancora di più.

Integrativo Fastweb: un accordo decisivo per il rilancio e la crescita dell'azienda

di Valentina Picarelli

Fastweb S.p.A. è un'azienda italiana di telecomunicazioni specializzata nella telefonia terrestre e nelle connessioni a banda larga; gestisce una parte della connettività [internet](#) e [intranet](#) della pubblica amministrazione italiana. Acquisita dal Gruppo delle comunicazioni svizzero Swisscom, ha ceduto nel 2012 due rami d'azienda alle società Huawei Technologies e Visiant Next.

L'accordo del 18 marzo 2014 nasce dalla necessità avvertita dall'azienda di ristabilire le condizioni di base dei trattamenti economici e normativi del personale Fastweb, al fine di armonizzarli e renderli coerenti rispetto alla strategia di investimento prospettata per il triennio 2014-2016, ormai cessato l'accordo del 22 marzo 2011. A tal fine, l'azienda Fastweb S.p.A. e Fastweb Wholesale, assistite da Unindustria Roma, si è seduta al tavolo delle trattative e ha stipulato un verbale di accordo con tutte le Organizzazioni sindacali firmatarie Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil e Ugl Telecomunicazioni nazionali e territoriali, unitamente al Coordinamento nazionale RSU.

Un ruolo centrale nel testo dell'accordo è riconosciuto al sistema di welfare contrattuale, disciplinato in maniera dettagliata nei suoi aspetti più disparati, a testimonianza della consapevolezza che il benessere del lavoratore in quanto persona e le delicate problematiche di *work-life balance* influenzano, più o meno direttamente, anche la vita in azienda. A tal fine, le parti hanno concordato il c.d. "turno genitori", consentendo ai padri e alle lavoratrici madri, fino al compimento del 5° anno del bambino, di essere adibite a turni compresi nella fascia oraria dalle 9 alle 20 dal lunedì al venerdì feriali e

festivi, a seguito di esplicita richiesta scritta. Ai dipendenti adibiti al servizio di *Customer Care*, è concessa la possibilità di trasformare, nei limiti previsti dall'accordo, il proprio rapporto di lavoro in part-time orizzontale – da 4 a 6 ore –, fino al compimento del 6° anno di vita del bambino,

Rimanendo nella sfera del welfare, a tutela della genitorialità, viene confermato il riconoscimento dei “permessi a recupero” nei confronti di lavoratori e lavoratrici, che ne abbiano fatto richiesta espressamente, inquadrati con livello 4°-5°, genitori biologici e/o adottivi, per il periodo che intercorre dalla nascita/adozione fino al compimento dell'ottavo anno di età del bambino. La disciplina di fruizione del monte ore, le modalità e tempistiche di recupero sono ben dettagliate nel testo dell'accordo, prova della chiara intenzione e sentita esigenza di non tralasciare nulla in merito ad aspetti di rilievo che impattano in modo incisivo sul benessere del lavoratore.

In caso di malattia della durata di un solo giorno, le parti hanno ritenuto non necessaria la trasmissione del certificato medico, purché il giorno precedente e quello successivo alla malattia il dipendente abbia prestato regolare attività lavorativa senza soluzione di continuità e la stessa non sia preceduta o seguita da altra assenza dal servizio. In merito alle visite mediche è previsto un trattamento peculiare ed esclusivo per il permesso giustificato da “visita medica specialistica”: tale permesso è retribuito a condizione che il lavoratore esegua la prestazione per almeno la metà del proprio profilo orario giornaliero.

Le parti firmatarie hanno definito puntualmente la **disciplina in materia di orario di lavoro**, fissato in 40 ore settimanali dal lunedì al venerdì, fatte salve alcune tipologie contrattuali speciali, cui, ove richiesto, può essere riconosciuto un certo margine di flessibilità oraria in ingresso: dalle 8:30 alle 9:30 per il personale che opera in orario base, un'ora prima o dopo le 9:00 per i lavoratori inquadrati nei livelli 6° e 7° e i quadri.

Cambiamenti importanti sono previsti anche per l'organizzazione del lavoro in caso di part-time. L'azienda, «nell'ottica di contemperare, ferma restando la necessità di mantenere i livelli di efficienze e flessibilità, le esigenze aziendali con quelle dei lavoratori» si è resa disponibile ad estendere il regime orario dei lavoratori part-time del *Customer Care*, attualmente sulle 20 ore, fino a 30 ore settimanali, secondo una ripartizione “spalmata” sul

triennio 2014-2016 e con un ordine di priorità che tiene conto dell'anzianità di servizio, dei carichi di famiglia e, a parità delle precedenti, dell'età anagrafica.

Al fine di garantire e mantenere un adeguato livello di efficienza in termini organizzativi, solo per determinati livelli professionali o per mansioni specifiche **sono disciplinati gli istituti della reperibilità, del lavoro programmato e del riposo compensativo**. Per quanto concerne la reperibilità le parti confermano quanto previsto all'art. 27 del vigente CCNL TLC, ove è concepito quale «istituto complementare alla normale prestazione lavorativa, mediante il quale il lavoratore è a disposizione dell'azienda [...] per assicurare la continuità dei servizi, la funzionalità degli impianti ed il presidio del mercato di riferimento» e, in aggiunta, prevedono indennità differenziate in base ai giorni della settimana e all'inquadramento contrattuale; l'intervento, eseguito con mezzi telematici da remoto o direttamente sul sito, deve essere realizzato nel minor tempo possibile. Il lavoro programmato è, invece, previsto solo per determinati livelli professionali e per attività non stabilmente ricorrenti e non soggette a turnazione, per le quali sia necessario il lavoro notturno o nei giorni festivi. Gli interventi effettuati tra le ore 24:00 e le ore 7:00, nei giorni di domenica e festivi, danno diritto al riposo compensativo secondo lo schema riportato nel testo dell'accordo e comunque per una durata massima non superiore alle 8 ore complessive.

Il cuore dell'accordo è la parte sui Nuovi trattamenti economici e normativi rispetto ai quali si era imposta una esigenza di rinnovamento «al fine di consolidare i risultati e le strategie di investimento e consolidamento volte al rilancio e crescita della Società». Ciò premesso la disciplina delle ferie varia a seconda si tratti di aree operative (*Customer Care* e turnisti) o non operative. Per le aree non operative è previsto che i lavoratori debbano fruire di 4 settimane di ferie da gennaio a settembre, comprensive di chiusure collettive; se alla fine di settembre il lavoratore non ha fruito completamente delle quattro settimane o non è stato autorizzato il suo piano ferie, lo stesso potrà riprogrammare le ferie non fruito da ottobre a dicembre; se alla fine dell'anno di maturazione residuano ancora dei giorni di ferie il datore deve comunicare al lavoratore i periodi di ferie che è tenuto a fruire da gennaio a marzo dell'anno successivo. I lavoratori delle aree operative hanno diritto a una settimana di ferie da gennaio a giugno e 2-3 settimane da luglio a settembre. In caso di ferie non fruito si applica la medesima disciplina delle aree non operative. Per le aree non operative i residui degli anni precedenti vanno, secondo l'accordo, fruiti entro 24 mesi, fino ad esaurimento, usufruendo

tassativamente di mezza giornata ovvero di una giornata di ferie, da collocarsi il venerdì, nei mesi da maggio a settembre. Per le aree operative vale la medesima disciplina con la sola differenza che la giornata di ferie dovrà collocarsi di venerdì o sabato a seconda delle esigenze tecnico-organizzative.

L'intesa ha posto particolare attenzione alle potenziali esigenze di vita personale, familiare e sociale dei lavoratori, prevedendo **una disciplina specifica ed integrativa dei permessi per festività soppresse** cui viene estesa la medesima disciplina dei permessi per riduzione dell'orario di lavoro, realizzando una «effettiva riduzione dell'orario di lavoro contrattuale». I dipendenti delle aree operative devono fruire di tali permessi entro l'anno solare attenendosi alle chiusure collettive e nei periodi concordati con l'azienda; in caso contrario tali periodi devono essere tassativamente fruiti da gennaio a giugno dell'anno successivo. Anche per le aree non operative è previsto l'obbligo di fruizione nell'anno solare, su esplicita richiesta e con preavviso; ove dopo il quadrimestre gennaio-aprile le richieste del lavoratore non fossero state accolte, i permessi devono essere fruiti nei 4 mesi successivi. I residui, in ambedue casi, vanno utilizzati nei 24 mesi successivi, con modalità specifiche, come definite dall'accordo. Le festività cadenti di domenica o nei giorni festivi danno diritto ad un giorno di permesso retribuito non monetizzabile, da fruire nelle indicate modalità, a pena di perdita della relativa disponibilità.

Nella parte finale l'accordo condivide le principali intenzioni in capo all'azienda per il raggiungimento dei principali obiettivi di business e innovazione del Piano Industriale 2014-2016 tra le quali viene in rilievo quella di assumere giovani apprendisti neolaureati e la necessità di non procedere ad operazioni di carattere straordinario che possano incidere sul perimetro aziendale.

Con una clausola di chiusura è reso noto altresì l'impegno delle OO.SS. stipulanti a non avanzare ulteriori, successive richieste sulle materie disciplinate dall'accordo, rendendosi necessaria, invece, una rinegoziazione solo nell'ipotesi di consistenti miglioramenti nelle previsioni strategiche al 2016 o di situazioni assolutamente incompatibili con gli obiettivi dell'accordo.

“Brewing a Better Future”: ecco come l’Heineken ha vinto la crisi con le buone relazioni industriali

di Nicola Fierro

Fondata nel 1863, l’Heineken è oggi il terzo produttore di birra al mondo. Un vero e proprio colosso, se si pensa che al gruppo appartengono più di 130 stabilimenti in oltre 65 paesi, e che dà lavoro a 57.000 persone. Per il mantenimento di questi numeri da record, l’azienda olandese ha saputo puntare certamente su un virtuoso sistema di relazioni industriali. **Un esempio è il contratto aziendale siglato il 2 settembre 2014 a Milano, tra la società, rappresentata dall’Assolombarda, Fai-Cisl, Flai-Cigl, la Uila-Uil e il coordinamento RSU.**

Le maggiori novità dell’accordo integrativo riguardano l’incremento complessivo del premio variabile, l’organizzazione del lavoro e il tema della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. L’accordo prevede, inoltre, un miglioramento del sistema delle relazioni sindacali, il riconoscimento della professionalità e il potenziamento dell’assistenza sanitaria integrativa. Nonostante il clima di forte crisi economica che ha influenzato tutto il settore alimentare e della grande distribuzione abbia ridotto le marginalità e le quote di mercato, la società ha focalizzato la propria attenzione sulla formazione e sul riconoscimento costante dei premi di produttività, al fine di perseguire l’aumento della competitività sul mercato e combattere la crisi.

Passaggio cruciale dell’intesa, nell’ottica di consolidare le posizioni di mercato e analizzare i diversi assetti, è la volontà di implementare il programma “Brewing a Better Future”, incentrato su una produzione di

qualità e sul recupero di competitività, senza tralasciare le problematiche inerenti la sicurezza sul lavoro e l'ambiente.

Al centro del rinnovo, il sistema di relazioni industriali. Le parti hanno convenuto che **le soluzioni negoziali rappresentano la corsia preferenziale per favorire la competitività**, rispondendo puntualmente alle esigenze di mercato attraverso il controllo dei diversi fenomeni e delle problematiche locali, con un efficace sistema di informazione e consultazione. Per tale ragione, un ruolo fondamentale è svolto dalle RSU e dal Coordinamento tra le stesse, per una corretta gestione dell'informazione annuale, la negoziazione del premio variabile, la ricerca delle soluzioni in caso di conflitto. A proposito del sistema d'informazione, il relativo svolgimento avviene in due sessioni. Nella sessione autunnale vengono analizzate, per l'anno successivo, le prospettive economiche e di mercato, i volumi e gli impegni di produzione, l'andamento degli investimenti, il sistema di professionalità, formazione e sviluppo, dati su infortuni e fondi contrattuali. In primavera, invece, si prende in considerazione l'andamento aziendale e le efficienze organizzative e produttive in un determinato periodo di congiuntura economica, in modo da individuare le corrette misure per aggiustare il tiro, laddove necessario.

Analizzando l'organizzazione del lavoro, grande attenzione è riservata all'analisi dell'andamento dei consumi durante l'anno. Difatti, l'azienda ha deciso di puntare sulla flessibilità e sulla stagionalità della prestazione, per favorire stabilità occupazionale e una maggiore competitività. Per tale ragione, entro novembre si raccolgono le informazioni sulle previsioni dei volumi produttivi del triennio e per l'anno successivo a livello di gruppo e singolo sito, in modo da raggiungere entro marzo la definizione di specifiche intese per favorire l'occupazione. Ancora, durante l'anno, per rimanere in linea con il fabbisogno del mercato, l'azienda favorisce il lavoro a turni, la mobilità orizzontale e la flessibilità oraria, con recupero mensile/annuale: entro febbraio di ciascun anno, l'azienda, attraverso l'esame congiunto con le RSU, definirà un piano da attuare in 6 mesi, da marzo ad agosto. Nel caso in cui non si raggiungano gli obiettivi prefissati, si avranno incontri negoziali con le segreterie nazionali e territoriali; **nella fase della negoziazione, viene condivisa la linea dell'assenza di agitazioni, scioperi e blocco delle flessibilità.**

Un rilevante intervento si è registrato, inoltre, nel campo delle professionalità, con l'ausilio di una apposita commissione bilaterale, per

garantire un adeguato livello di sostenibilità e funzionalità dei modelli organizzativi. Un deciso impegno dell'azienda è stato espresso nel settore della formazione e dello sviluppo di professionalità e competenze, soprattutto per i giovani, prevedendo tra l'altro due ore di formazione su tematiche sindacali.

In materia di **appalti e forniture**, Heineken si impegna a fornire ai propri partner commerciali le informazioni sull'azienda e pretenderà a sua volta gli standard di sicurezza stabiliti, soprattutto nella richiesta del documento sui rischi.

Per quanto concerne **l'assistenza e previdenza**, l'intesa sancisce dal 2015 il passaggio al modello di pensione *Fasa*, al quale verrà aggiunta una pensione integrativa, con una finalità di welfare aziendale, controllato da una commissione paritetica non negoziale: l'obiettivo è di giungere a un minor costo aziendale, che ogni anno sarà pari alla differenza tra l'ammontare speso nel corrente anno 2014 per il fondo sanitario Heineken ed il costo annuale del FASA dei prossimi anni.

Le parti hanno ritenuto fondamentale, poi, approfondire il tema della conciliazione vita/lavoro, al fine di contemperare le esigenze personali e professionali, accordando 4 ore ulteriori di permesso retribuite per visite ai figli oltre che per intraprendere percorsi formativi al rientro dai congedi parentali, passando per la garanzia di flessibilità oraria per genitori di bambini fino a tre anni.

Ulteriormente, nell'ambito dell'erogazione dei premi, è stato stabilito che una Commissione tecnica di 4 componenti (2 a livello aziendale e 2 locale RSU), valuti i premi variabili a seconda dei risultati conseguiti, con la fissazione di indicatori ed obiettivi, i parametri della redditività e dei parametri gestionali. In dettaglio, il premio variabile verrà erogato entro il mese di aprile dell'anno successivo di riferimento e sarà dato a tutti i tipi di lavoratori (per quelli a tempo determinato, fino ad un periodo di 6 mesi, al 50%, mentre per quelli a tempo indeterminato che lasceranno l'azienda, prima del pagamento del premio, è al 70%).

In definitiva, accordi aziendali come quello di Heineken indicano che la strada del perseguimento di obiettivi comuni tra le parti sociali è possibile. Un ottimo esempio di contrattazione integrativa propositiva, lungimirante e che guarda al futuro dell'azienda e delle risorse umane. Perché la crescita, può e deve essere perseguita attraverso le buone relazioni

industriali. E la contrattazione aziendale, come in questo caso, può davvero fare la differenza.

L'industria alimentare riparte dall'integrativo Kraft

di Davide Mosca

Il rinnovo dell'integrativo della Mondelez Italia, marchio conosciuto per la produzione delle sottilette Kraft, è un segnale di vitalità, se non di ripresa, di un settore, quello dell'industria alimentare, duramente colpito dalla crisi. Nella premessa dell'accordo l'azienda e le organizzazioni sindacali firmatarie (Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila-Uil) richiamano le contingenze di crisi attraversate dal sistema economico italiano e dal settore di riferimento negli ultimi anni, pur tuttavia sottolineando come «in questo scenario di evidente difficoltà il Gruppo Mondelez è riuscito [...] a mantenere una posizione di leadership nel mercato». Di questo risultato un contributo fondamentale è riconosciuto ai 1.300 lavoratori impiegati negli stabilimenti italiani, nonché al buon funzionamento del sistema di relazioni industriali aziendale.

Al centro del confronto azienda-sindacati c'è la partecipazione dei lavoratori. L'intesa ribadisce la centralità delle RSU, confermando i consueti incontri informativi annuali con la possibilità di sessioni specifiche se l'evolversi delle strategie aziendali lo dovesse richiedere. Dopo un periodo sperimentale, viene confermato altresì l'incontro annuale dell'Osservatorio di Gruppo, secondo livello di confronto con le rappresentanze dei lavoratori con finalità di coordinamento, informative e consultive.

Le parti firmatarie condividono l'opportunità di adottare comportamenti responsabili ed etici. Sul punto viene evidenziato che dal 2009 il Gruppo Mondelez «si è dotato di un Codice di Condotta che contiene una serie di importanti regole che tutti i dipendenti devono seguire nello svolgimento delle

loro attività, e che descrive i valori che guidano le azioni di ciascuno, improntati a comportamenti di correttezza e rispetto».

L'accordo assegna alla formazione un ruolo fondante «sia nella creazione del valore interno per il raggiungimento degli obiettivi aziendali mediante il coinvolgimento dei lavoratori e lo sviluppo delle loro competenze personali e professionali, che nel raggiungimento delle strategie europee del Gruppo». Nelle fasi di monitoraggio, definizione delle necessità formative e valutazione dei piani di formazione si prevede inoltre il coinvolgimento delle RSU. **Il tema della formazione è legato a quello dello sviluppo professionale dei lavoratori.** Nel merito, le parti «valutano come prioritari gli obiettivi del costante rafforzamento professionale dei lavoratori, del necessario e permanente aggiornamento sulla base delle nuove ed articolate esigenze aziendali e del mercato e della valorizzazione delle peculiari e specifiche capacità professionali del singolo». L'intesa conferma poi lo strumento del *job posting*, ovvero una piattaforma aziendale on-line con lo scopo di garantire un'efficace mobilità interna mediante l'individuazione delle posizioni di lavoro vacanti.

In materia di ambiente e sicurezza, le parti si danno atto di come entrambi gli aspetti siano imprescindibili nella cultura del Gruppo Mondelez. Coerentemente, l'azienda si impegna a collocare la sicurezza in cima alle esigenze ("Safety First") e a favorire uno «stile di vita virtuoso sia all'interno che all'esterno dei luoghi di lavoro» ("Work, Play, Live Safe").

L'intesa assicura il rispetto da parte delle società del Gruppo Mondelez delle norme vigenti in materia di appalti, richiedendo peraltro una particolare attenzione affinché «le imprese appaltatrici osservino in modo scrupoloso gli obblighi vigenti in materia assicurativa, previdenziale e di igiene e sicurezza del lavoro oltretutto l'applicazione del CCNL di competenza stipulato con le organizzazioni sindacali».

L'accordo integrativo promuove le pari opportunità. È previsto anche un congedo speciale di paternità di sette giorni consecutivi di calendario «con decorrenza della retribuzione per il padre lavoratore in occasione della nascita del figlio, non cumulabile con analoghe iniziative che dovessero essere prese a livello legislativo e comprensivo del permesso retribuito previsto dal CCNL». Il Gruppo Mondelez si propone altresì di prevenire e rimuovere qualsiasi forma di discriminazione non coerente con i principi meritocratici.

Nell'ottica del welfare contrattuale le parti firmatarie dell'accordo prevedono delle politiche di *work-life balance*. L'intesa riconosce a ciascun dipendente la facoltà di usufruire di permessi retribuiti di mezza giornata (4 ore) per visite specialistiche. Ancora, «viene ulteriormente concessa la possibilità di usufruire di un massimo di 2 permessi retribuiti annuali di 4 ore ciascuno per le visite pediatriche del figlio minore per i genitori dipendenti che abbiano un residuo ferie negativo». **Sono contemplate poi misure di agevolazione non monetaria per i dipendenti.** Una pratica adottata consiste ad esempio nella concessione di quattro borse di studio annuali «per l'apprendimento della lingua inglese presso un college in Gran Bretagna e per un periodo di tre settimane», a favore dei figli più meritevoli dei dipendenti. Altra misura di welfare aziendale è l'anticipazione del TFR qualora dovessero ricorrere due fattispecie: spese da sostenere per gravi patologie del figlio ovvero familiare a carico (per la casistiche si rimanda al punto A dell'art. 47 CCNL Industria Alimentare); estinzione del mutuo per l'acquisto o la ristrutturazione della prima casa.

L'intesa prevede altresì il rinnovo del premio ad obiettivi quale misura di retribuzione incentivante, verso un «sempre più consapevole coinvolgimento dei lavoratori nei confronti dei risultati aziendali». I parametri presi a riferimento per la definizione del premio includono un indice economico, un indice di produttività ed un indice di qualità. Nel merito, «l'indice economico (pari al 40% del premio) è individuato nel fatturato dei prodotti commercializzati del Gruppo Mondelez in Italia; l'indice di produttività (pari al 30% del premio) è identificato, per ogni sito, dal rapporto tra tonnellate prodotte (o vendute) e numero di addetti su base annua; l'indice di qualità/efficienza (pari al 30% del premio) sarà invece indicato per ciascun sito in funzione delle peculiarità locali e potrà fare riferimento a qualunque fattore utile ad incrementare la competitività aziendale», ove gli obiettivi per i tre indici saranno previsti annualmente dal piano aziendale. È prevista una particolare disciplina per i lavoratori con un contratto a tempo indeterminato cessati nel corso dell'anno, oltretutto per il personale assunto a termine: ad essi verranno corrisposti i relativi ratei mensili di premio ma a condizione che «abbiano prestato servizio nell'anno in corso al momento della cessazione per un periodo non inferiore ai tre mesi».

Si segnala da ultimo una clausola di esigibilità in forza della quale dovessero emergere controversie interpretative, durante la validità dell'accordo, le parti «saranno garanti della corretta applicazione delle intese

sottoscritte e daranno luogo a specifici incontri al fine di dirimere tali controversie».

Alla SMA-Simply Market salari di produttività per rispondere alla crisi

di Daniele Grandi

La SMA (Società supermercati Alimentari) nasce nel 1961 all'interno del Gruppo Rinascente a seguito dell'acquisizione da parte di quest'ultimo della Supermercato Spa che deteneva 6 supermercati a Roma e della Ses che operava con quattro supermercati a Milano, tutti confluiti nella neonata SMA S.p.A.. L'azienda è oggi parte del Gruppo Auchan e le insegne SMA sono state gradualmente modificate in Simply Market, il marchio internazionale dei supermercati del gruppo Auchan a partire dal 2005.

L'11 febbraio 2014 è stato firmato tra SMA S.p.A., Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil, nazionali, il **contratto integrativo aziendale per il triennio 2014-2017**.

La sottoscrizione è avvenuta in un contesto caratterizzato da significative difficoltà dell'azienda, generate dall'aggravarsi dell'attuale congiuntura economica recessiva, che condiziona in maniera pesante il mercato della Grande Distribuzione a causa della drastica contrazione dei consumi.

L'obiettivo, nonché l'interesse, delle parti è quello di consolidare e migliorare il complesso delle relazioni sindacali già in essere, mantenendo un assetto mirato alla individuazione dell'adeguato livello di interlocuzione per ogni articolazione aziendale e per le materie assegnate dal CCNL di settore alla contrattazione aziendale. A tal proposito, un ruolo fondamentale è giocato dal diritto di informazione e confronto che in SMA presenta un'articolazione su tre livelli: unità produttiva, regionale, nazionale. Nel contratto le parti convengono sulla realizzazione di: un incontro annuale a livello

territoriale/regionale sull'andamento aziendale, sugli investimenti, sulle strategie commerciali, sui risultati dell'erogazione del salario variabile; due incontri all'anno con cadenza semestrale a livello di filiale tra la Direzione aziendale e le RSU/RSA in relazione alle tematiche legate all'organizzazione del lavoro, «ispirandosi a modelli che valorizzino la professionalità, migliorino complessivamente le condizioni di vita e di lavoro in tutti i loro aspetti, migliorando al contempo la qualità del servizio e conseguendo un più razionale e migliore funzionamento dell'unità produttiva, più elevati livelli di redditività, produttività ed efficienza, anche attraverso una più equa ripartizione dei ritmi e dei carichi di lavoro» (art. 14, *Organizzazione del Lavoro*).

In tema di diritti sindacali l'integrativo aziendale prevede un miglioramento di quanto dettato dal CCNL di settore alzando il limite massimo di ore annue di assemblea a 15 ore annue e fissando i permessi retribuiti per RSA/RSU a 3 ore annue.

Per quel che riguarda malattie e infortuni il contratto integrativo prevede che l'integrazione dell'indennità di malattia a carico dell'Inps e l'integrazione dell'indennità di infortunio a carico dell'Inail, verranno riconosciute in misura tale da determinare il raggiungimento **del 100% della retribuzione giornaliera netta spettante in caso di normale svolgimento del rapporto di lavoro.**

L'azienda, inoltre, riconoscerà a ciascun dipendente permessi retribuiti per visite mediche specialistiche (eccezion fatta per le cure odontoiatriche) limitatamente al tempo necessario e nel limite massimo di 2 ore per ogni visita, nei casi in cui non sia possibile farle coincidere con le giornate di riposo od effettuarle al di fuori dell'orario di lavoro. Parimenti, la lavoratrice e il lavoratore hanno diritto ad un permesso retribuito di tre giorni lavorativi **in caso di decesso o documentata grave infermità del coniuge**, di parenti entro il secondo grado o del convivente.

In tema di sostegno al reddito il contratto integrativo aziendale prevede che l'anticipazione del trattamento di fine rapporto sarà riconosciuta, oltre che nei casi espressamente previsti dalla legge, anche al fine di fronteggiare le spese derivanti da interventi edilizi di ristrutturazione dell'abitazione principale di proprietà de lavoratore. Inoltre, i lavoratori non in prova con contratto a tempo indeterminato e di apprendistato hanno diritto ad usufruire di uno sconto sugli

acquisti effettuati presso i punti vendita appartenenti alla rete diretta pari al 5% su tutta la merceologia in vendita con esclusione dei carburanti.

Al fine di consentire ai lavoratori a tempo pieno ed indeterminato l'assistenza al bambino fino al compimento del terzo anno di vita l'azienda accoglierà, nell'ambito del 4% della forza occupata nelle unità produttive con più di 15 dipendenti, in funzione della fungibilità dei lavoratori interessati, la richiesta di trasformazione temporanea del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempi parziale da parte del genitore.

Larga parte dell'accordo raggiunto dalle parti riguarda la **revisione di voci retributive attualmente in essere e la strutturazione di nuovi sistemi incentivanti.**

In particolare, le parti hanno concordato che la **voce retributiva denominata Premio aziendale**, disciplinata dalle passate contrattazioni Rinascente-SMA, Colmark, nonché dagli accordi integrativi del 7.02.2003 e del 31.06.2006 sarà conservata ai soli lavoratori che hanno già maturato tale elemento retributivo alla data del 2 dicembre 2013, nella misura da essi effettivamente percepita (20% dopo trentasei mesi dall'assunzione o 100% dopo quarantotto mesi dall'assunzione). Con pari decorrenza, tale erogazione, non assorbibile, **confluirà nella voce *Assegno ad personam*.**

Viene comunque mantenuto un Premio di Risultato aziendale funzione della redditività aziendale, la cui quota individuale annualmente erogabile (che non potrà eccedere il limite quantitativo di 660 euro lordi) è determinata dalla divisione del risultato ordinario ante imposte, dedotti gli effetti dei proventi e degli oneri straordinario da partecipazioni, per l'organico medio retribuito del medesimo e moltiplicato per la percentuale annua del 9%. Tale elemento variabile sarà applicato a tutto il personale in servizio nel mese di erogazione, assunto con contratto a tempo indeterminato e apprendistato, ad eccezione del personale beneficiario dell'ex Premio aziendale di cui sopra e di altri elementi salariali fissi *ad personam*.

Le parti hanno concordato altresì di mantenere il meccanismo di salario variabile denominato Premio di Progresso, calcolato quadrimestralmente al livello di punto vendita e correlato a tre indicatori ("progresso delle vendite"; "progresso di risultato", ovvero differenza tra *cash flow* e spese dirette del punto vendita; "progresso di fidelizzazione", calcolato in

riferimento al numero di scontrini emessi), con i quali è possibile raggiungere la corresponsione del 100% del premio, più due bonus (“resa a pezzi”, calcolata con il rapporto tra il numero di pezzi venduti e le ore lavorate dagli addetti del punto vendita; “perdita reparto freschi”, dato dalla diminuzione del rapporto tra le dei reparti freschi e il giro d’affari al netto dell’IVA) che permettono l’erogazione di un ulteriore *bonus* del 10%, al quale si accede solo a fronte del raggiungimento di un risultato positivo per il parametro definito “progresso di risultato”. Il valore massimo annuale del premio, per un quarto livello, è pari a 1500 euro lordi più eventuali 150 euro di bonus aggiuntivo. Il premio in questione spetta ai dipendenti che nell’intero quadrimestre di misurazione e nel mese di erogazione siano in servizio con contratto a tempo indeterminato, contratto di apprendistato o a tempo determinato.

Sia il Premio di Risultato aziendale che il Premio di Progresso, in quanto erogati in funzione del miglioramento della competitività aziendale e degli incrementi di produttività, redditività, qualità del servizio e efficienza organizzativa, rientrano nell’ambito delle agevolazioni contributive e fiscali correlate alla produttività e redditività aziendale.

Infine, in relazione alla parte economica del contratto integrativo aziendale in questione le parti convengono di costituire un Osservatorio nazionale che si riunirà una volta all’anno e che avrà il compito di analizzare e monitorare la correttezza dei dati e la regolarità dei meccanismi di applicazione, nonché l’andamento dei livelli di efficienza, e predisporre programmi di formazione per le RSA/RSU e relative modalità di gestione sulle materie oggetto della parte salariale.

Orario di lavoro flessibile ed elasticità organizzativa, così la Tenaris Dalmine apre agli investimenti

di Davide Mosca

La recente crisi economica ha messo a dura prova gran parte delle imprese italiane e tante ne ha purtroppo falciate. In questo contesto è difficile pensare ad intese aziendali completamente slegate dai problemi socioeconomici che attraversano il Paese. D'altro canto, la contrattazione decentrata può sicuramente rappresentare un importantissimo impulso per l'attrazione di investimenti. Esemplificativo in questo senso è l'accordo siglato tra il management della Tenaris Dalmine e le organizzazioni sindacali Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil lo scorso 14 giugno 2014.

L'intesa ha l'obiettivo annunciato di contemperare gli orari di lavoro con le necessità aziendali in termini di flessibilità e competitività. Il cuore dell'accordo è infatti rappresentato da un "Progetto Competitività", documento da cui le parti firmatarie stesse muovono.

L'azienda evidenzia come nel mercato dei grandi diametri senza saldatura siano entrati nuovi competitori, cinesi e coreani su tutti, «particolarmente avvantaggiati sotto il profilo dei costi». Questa concorrenza è particolarmente temibile non soltanto per via dell'acquisizione di moderne caratteristiche tecnologiche, bensì anche e soprattutto «per il fatto che il sistema paese da cui provengono consente loro reali vantaggi economici con un diretto impatto sul prezzo finale del prodotto». Coerentemente, si rende necessario trovare nuove soluzioni per migliorare i margini di competitività aziendale oltre che per investire in un nuovo impianto di trattamento termico

mirato ad intercettare i c.d. “Elephant Projects”, vale a dire ordini enormi, oggi molto diffusi, di decine di migliaia di tonnellate alla volta e da evadere in tempi brevi. A fronte dunque di un mercato fortemente variabile e dell’emergere di un’agguerrita concorrenza, sono necessarie rapide soluzioni organizzative, efficienti oltre che condivise, per continuare a garantire prodotti affidabili senza ricadute sul prezzo finale.

Per gestire al meglio le situazioni di afflusso discontinuo di ordini l’azienda ha deciso di mettere mano al sistema della turnazione. Ferma restando la media oraria di 40 ore settimanali, **momenti di maggiori o minori prestazioni vengono affrontati mediante lo strumento della “banca delle ore” ed introducendo allo scopo un nuovo conto D entro il quale contabilizzare le prestazioni lavorative in eccesso o in difetto.** L’intento consiste nel flessibilizzare la base di calcolo dell’orario di lavoro senza dover ricorrere al più oneroso lavoro straordinario. Nel merito, si conviene che in relazione ad intensità e carichi di lavoro «potranno essere effettuate prestazioni di lavoro addizionali per squadra nel limite massimo biennale di 128 ore, con un massimo di orario settimanale di 48 ore, compensate da uguali prestazioni di lavoro in riduzione, con un minimo di orario settimanale di 32 ore, ovvero anche con fermate settimanali produttive a carattere collettivo, all’interno del biennio di riferimento».

L’accordo prevede che la retribuzione resterà quella relativa al normale orario di lavoro contrattuale settimanale, quindi sia durante i picchi che durante i flessi di flessibilità oraria. **Le ore in più a titolo di flessibilità positiva, prestate oltre le otto ore giornaliere o nella giornata di sabato, sono invece retribuite ai lavoratori coinvolti con il riconoscimento di un’”indennità flessibilità” pari a 6,00 euro lordi per ogni ora addizionale.**

Nel caso di mancata prestazione delle ore di supero dell’orario settimanale per flessibilità positiva seguitamente a motivi di malattia, infortunio, ferie, congedo matrimoniale, donazione di sangue o studio, sono pattuite due modalità di recupero. Preferibilmente l’azienda «metterà il lavoratore nella condizione di effettuare il recupero della mancata attività lavorativa di flessibilità positiva», qualora però ciò non dovesse essere possibile «verranno effettuate compensazioni mediante RP, ore di ferie, banca ore, fino a concorrenza».

Le parti convengono di promuovere ulteriormente una rimodulazione dell’organizzazione del lavoro per mezzo di piccoli interventi

impiantistici, accorpamenti di mansioni ed introduzione di tecniche auto-manutentive, sempre al fine di contenere i costi e migliorare l'efficienza produttiva-organizzativa dell'impresa. Nel merito, l'intesa prevede la possibilità di rivedere l'organizzazione interna delle squadre delle pause mensa individuali, dal momento che quella attuale «comporta una presenza aggiuntiva di persone significativa e che molta della [...] concorrenza non ha o ha in maniera decisamente inferiore». Gli accorgimenti gestionali allora prospettati sono principalmente tre: l'allungamento dell'apertura della mensa sino a 5 ore, sulle quali distribuire i singoli pasti; analizzare per ciascuna area «il grado di saturazione in funzione del livello di collegamento diretto al ciclo produttivo»; infine, riservarsi la possibilità di allargare le mansioni ridefinendo le attività prioritarie da svolgere principalmente durante la pausa mensa.

Ad un anno dall'avvio delle nuove dinamiche di organizzazione del lavoro le parti pattuiscono di effettuare verifiche finali circa il nuovo regime di flessibilità. Tre mesi prima della scadenza dell'accordo sindacale, vale a dire attorno al mese di marzo 2016, azienda e RSU valuteranno quindi la funzionalità complessiva del sistema «con l'obiettivo di concordare una sua riproposizione». **Riguardo la rimodulazione prospettata di pause e mansioni si concorda invece l'attivazione di apposite commissioni paritetiche** con il compito di analizzare e valutare i risultati conseguiti in vista del rinnovo del contratto integrativo aziendale.

Le recenti criticità economiche hanno portato le relazioni industriali e la contrattazione collettiva a mutare parzialmente fisionomia. La contrattazione decentrata, beninteso, non si è eclissata e si rivela anzi il canale più efficace per accrescere la competitività delle nostre imprese. Oggi la funzionalità della contrattazione aziendale è fortemente volta al soddisfacimento di esigenze di flessibilità organizzativa e non soltanto salariale, al che interventi su turnazione ed organizzazione del lavoro possono seriamente concorrere a migliorare il “sistema azienda”. **L'intesa sindacale raggiunta alla Tenaris Dalmine si muove proprio in questa direzione e testimonia che la contrattazione decentrata può essere un trampolino di lancio verso una maggiore produttività ed una migliore gestione di fasi di mercato altalenanti.**

Sezione IV
**CONTRATTAZIONE
E PRATICHE SOCIETARIE**

Fusioni societarie e armonizzazione dei trattamenti economici: il caso Engineering

di Maria de Lucia

Il Gruppo Engineering è una holding leader in Italia nella produzione di software e servizi IT, che si occupa di progettare e realizzare architetture innovative che orientano e supportano i modelli di business e di servizio di tutte le organizzazioni, su tutti i mercati. Opera nel mercato nazionale ed europeo – sia nel settore pubblico sia nel settore privato – in differenti aree applicative, con l’obiettivo di convergere le proprie strategie e le proprie azioni verso lo sviluppo tecnologico ed innovativo del paese. Sorto dopo la fusione per incorporazione della Società Engineering.IT S.p.A. in Engineering Ingegneria Informatica S.p.A., il Gruppo rappresenta una realtà aziendale profondamente ispirata ai temi della **sostenibilità, etica e condizioni di vita e crescita professionale dei propri dipendenti**.

A seguito della fusione, è apparso necessario operare un’**armonizzazione dei trattamenti economici e normativi dei dipendenti delle aziende del Gruppo Engineering**; a tal fine, in data 17 luglio 2014 la holding ha stipulato un verbale di accorto con tutte le organizzazioni sindacali firmatarie (Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil nazionali e territoriali, Fismic Roma e le RSU delle unità produttive).

Le parti firmatarie hanno definito puntualmente **la disciplina in materia di orario di lavoro** in relazione a ciascuna sede operativa, incluso buoni pasto e ferie. L’intesa ha posto particolare attenzione alle **esigenze di vita dei lavoratori**, prevedendo una disciplina specifica ed integrativa rispetto a quanto previsto dal CCNL di riferimento e dalla legge per i **permessi annui retribuiti e per gli altri permessi**. A titolo esemplificativo, viene stabilito in

n. 12 ore annue retribuite per visite mediche o esami diagnostici da effettuarsi presso strutture pubbliche; n. 2 giorni, comprensivi di quanto previsto dalle normative di legge, a titolo di permesso retribuito per paternità; n. 3 giorni di permesso in caso di decesso di un parente entro il primo grado o del coniuge nell'arco del medesimo anno.

In caso di malattia della durata di un solo giorno, le parti hanno concordato che non appare necessaria la trasmissione del certificato medico, ad eccezione di coloro i quali hanno usufruito, nel corso dei dodici mesi precedenti, di almeno cinque assenze per malattia di una sola giornata.

Merita una menzione particolare il tema della formazione e dello sviluppo professionale dei propri dipendenti, che rappresenta un elemento centrale dell'accordo. Sono stati infatti riconosciuti permessi retribuiti per motivi di studio, per la formazione universitaria e/o professionale. Inoltre, l'accordo ha previsto di promuovere ed attuare azioni formative interne quale scelta strategica di crescita dell'azienda, nel rispetto delle esigenze dei singoli lavoratori e nei limiti delle disponibilità economiche. Ciò connota un particolare interesse del Gruppo Engineering nei confronti del miglioramento e dello sviluppo delle competenze professionali dei lavoratori, i quali, attraverso ulteriori corsi di formazione nell'ottica di una crescita personale, garantirebbero anche una propria crescita professionale e conseguentemente anche aziendale.

Sempre **al fine di promuovere intenti etici e formativi**, le parti hanno inserito nel contratto integrativo aziendale, la possibilità per i figli dei dipendenti, di usufruire di contributi aziendali per l'acquisto di testi scolastici. Quale condizione necessaria, è stata indicata la frequentazione, nell'anno scolastico precedente alla data della richiesta, di corsi di Scuola Media Superiore, conclusi con la media almeno di 7/10, ad eccezione dei soggetti diversamente abili, per i quali non è stato richiesto alcun vincolo di voto.

In materia di trasferte in Italia e di missioni, è stata regolamentata dettagliatamente l'intera normativa applicabile, con lo scopo di garantire i diritti spettanti ai lavoratori a titolo di spese, indennità e rimborsi per i viaggi e gli spostamenti.

Da ultimo, l'accordo integrativo ha assicurato una **condizione di miglior favore** rispetto all'art. 23 dello Statuto dei lavoratori, nonché alla normativa

prevista dal CCNL dell'industria metalmeccanica e dell'installazione degli impianti, **ai componenti delle RSU** per l'espletamento del loro mandato, garantendogli un maggior monte ore annuale complessivo di permessi sindacali retribuiti.

Infine, **allo scopo di garantire l'attuazione ed il rispetto di quanto concordato**, nonché di proporre iniziative per le pari opportunità, è stata costituita una Commissione tecnica paritetica nazionale per le pari opportunità, formata da sei componenti di cui tre dell'azienda e tre delle rappresentanze sindacali.

Appare evidente che il Gruppo Engineering sta cercando di promuovere la crescita delle attività in un mercato sempre più globale e competitivo, attraverso una strategia di sostenibilità ed etica la cui efficacia potrebbe essere riscontrata anche in un futuro non troppo lontano.

Contrattazione collettiva e ristrutturazioni societarie: il caso Equitalia

di Jolanda Esposito

L'ipotesi di accordo tra le Società del Gruppo Equitalia sviluppatosi nell'ambito di un confronto con le Segreterie degli Organi di Coordinamento delle RSA del Gruppo da un lato e, dall'altro con l'UNISIN, si inserisce nel quadro di un **processo di riorganizzazione societaria attuato mediante operazioni di fusione conducenti alla costituzione di 3 New Co del Gruppo**. L'intesa persegue gli obiettivi di razionalizzazione ed adeguamento dei servizi non solo in chiave societaria, attraverso una funzionalizzazione delle attività con particolare attenzione agli aspetti economici e normativi, ma anche nei riguardi dei contribuenti stessi.

I suddetti processi riorganizzativi hanno costituito la base per l'ipotesi di accordo in esame, nella finalità di **armonizzare i trattamenti economici e normativi in atto presso le società destinate alla fusione**, onde individuare un unico contratto integrativo valido ed uniformemente applicabile al mutato contesto societario nell'intento di evitare frammentazioni applicative e disallineamenti nei trattamenti.

Il confronto azienda-sindacati si è svolto lungo un percorso articolato che, a decorrere dal 12 luglio 2011, data in cui è stato sottoscritto un verbale di accordo istituyente una ultrattività agli accordi di secondo livello già esistenti, si è protratto fino alle trattative di novembre e dicembre 2013 senza riscontri positivi e con una **lettera di disdetta a decorrere dal 1° febbraio 2014 di ogni trattamento di secondo livello derivante dai precedenti ambiti societari**. La previsione di una clausola di ultrattività ha consentito, nello spirito di un confronto tendente a rinvenire soluzioni largamente condivise, il

mantenimento degli effetti dei contratti collettivi di secondo livello in scadenza.

Premessa essenziale alla ipotesi di accordo è l'abrogazione di tutti i precedenti accordi, intese, regolamenti, comunicazioni e/o prassi aziendali già vigenti e la necessità di prevedere, conseguentemente, che l'intesa stipulata rappresenti «l'unica complessiva ed inscindibile contrattazione di secondo livello ...».

In linea alle premesse giustificative di armonizzazione ed allineamento nei trattamenti, la **regolamentazione dell'orario di lavoro e della pausa pranzo** ha tenuto conto di una possibile flessibilizzazione della previsione specifica di un orario di sportello e di un orario di sportello ad alta affluenza di pubblico. Per quest'ultimo vengono individuati particolari regimi di turnazione, oggetto di verifica e possibile revisione con le rappresentanze sindacali, **indice di un passaggio verso logiche di servizio in ragione dell'affermarsi di una economia della flessibilità in termini anche spaziali, temporali e relazionali che cambiano il modo di lavorare.**

In materia di welfare contrattuale sono stati introdotti elementi integrativi per rispondere alle nuove e differenziate domande di attenzione al lavoratore anche quale *homo socialis*. Pertanto, nell'ottica di una gestione fluida e razionalizzata dei permessi, si prevede che gli stessi possano essere fruiti secondo frazioni minime di 1 ora, con eventuali frazioni aggiuntive di almeno 30 minuti e ciò sia per i permessi retribuiti che per i permessi derivanti dalle festività soppresse. In particolare, poi, viene inserita una clausola di miglior favore per quanto attiene i permessi per decesso ed in quanto tali da intendersi sostitutivi delle previsioni di cui all'art. 4 comma 1 della l. n. 53/2000. Analogamente dicasi per la condizione di miglior favore prevista dall'inserimento del diritto ad ottenere 15 giorni di permesso retribuito in aggiunta alle previsioni di cui all'art. 47 del d.lgs. n. 151/2001 e per le previsioni relative alla maternità, con anche di permessi retribuiti per la partecipazione a corsi di preparazione al parto nel caso di coincidenza con l'orario di lavoro e di ulteriore periodo di aspettativa della durata massima di 3 mesi da potersi richiedere fino al compimento di 3 anni del bambino.

L'ipotesi di accordo conferma, inoltre, l'erogazione di una **indennità *una tantum* legata alle ore di presenza** per remunerare il significativo impegno nel lavoro, non cumulabile con altri elementi di premialità meritocratica; è

confermato il mantenimento del premio fedeltà/anzianità, ma unicamente attraverso un calcolo dei soli ratei pro quota maturati alla data del 31 gennaio 2014.

Diversamente **cessano di avere efficacia tutti gli altri elementi integrativi previsti dai precedenti accordi di secondo livello**, così come disdettati, con alcune precisazioni: nel caso di istituti percepiti senza soluzione di continuità e specificamente individuati, si prevede il conglobamento in un elemento distinto della retribuzione, ERA, mentre per gli altri istituti è prevista una verifica caso per caso a meno che non abbiano carattere indennitario, premiale o compensativo, non duplichino condizioni già previste nell'ipotesi di accordo. Circa gli interventi del welfare aziendale, nonostante l'abrogazione esplicita di alcune iniziative di sostegno al reddito già presenti nella previgente contrattazione collettiva, nella esigenza di creare iniziative fattive di sostegno al reddito familiare, si prevede l'istituzione di tre montanti distinti ripartiti per fasce di età sui cui criteri vigilerà un'apposita Commissione paritetica nazionale.

Particolare attenzione è dedicata alla formazione «per la crescita delle competenze e lo sviluppo di carriera» secondo principi di pari opportunità e con possibilità, in caso di attività formative esterne all'azienda, di accollo dei relativi oneri da parte dell'azienda stessa.

In un'ottica sia preventiva che repressiva, le parti si impegnano a «ricercare tutti gli strumenti idonei ad evitare la nascita o il permanere di qualsiasi eventuale fenomeno di *mobbing* ed a favorire il migliore inserimento, all'interno dell'azienda, dei diversamente abili per cui la Società predisporrà idonei adattamenti e strumenti di lavoro». La traduzione in termini concreti di tale dichiarazione di intenti viene individuata nella istituzione di un Osservatorio misto su *mobbing* e diverse abilità che collabora con enti pubblici e strutture pubbliche per supporti consultivi con obbligo di ascolto dei dipendenti che segnalassero azioni discriminatorie o vessatorie al fine di rimuoverne le azioni negative.

In materia di mercato del lavoro ed in particolare per le assunzioni a programinarsi, viene **istituzionalizzato l'impegno dell'azienda a far valere il diritto di precedenza nelle assunzioni** da parte di lavoratori cessati per scadenza di contratti di lavoro a tempo determinato.

Infine, da segnalare è l'apposizione di una clausola di durata anche postergata rispetto ad alcune clausole di cui all'ipotesi di accordo, in uno alla facoltà rimessa a ciascuna delle parti stipulanti di disdettare integralmente l'accordo salvo preavviso di 6 mesi.

L'art. 18 come benefit? A proposito del caso Novartis e dell'applicazione in via pattizia del regime di stabilità reale del contratto di lavoro

di Michele Tiraboschi

È bastato un accordo aziendale alla Novartis Farma di Origgio (VA) lo scorso 20 marzo 2015 per rilanciare prepotentemente, anche agli occhi dei non addetti ai lavori, il tema dell'effettivo superamento dell'art. 18 Stat. lav. da parte del c.d. *Jobs Act* (cfr., in particolare, il d.lgs. 4 marzo 2015, n. 23, sul contratto a tutele crescenti).

Invero, proprio perché condotta inizialmente in sede non tecnica, la valutazione dell'accordo Novartis è andata ben oltre ai suoi reali contenuti che sono tutt'altro che dirompenti in punto di diritto. Benché le parti firmatarie (Novartis Farma S.p.A., Alcon Italia S.p.A. e Femca-Cisl, Filctem-Cgil, Uiltec) parlino, al punto 2 della intesa, di una «assoluta novità della questione» e della «conseguente assenza di oggettivi precedenti tecnico/giuridici sul punto», si tratta semplicemente di una cessione di contratti di lavoro in essere (da Alcon Italia verso Novartis Farma) funzionale a un nuovo assetto organizzativo di società appartenenti a uno stesso gruppo. Nessuna novità insomma, tanto è vero che l'istituto della cessione del contratto è regolato dall'art. 1406 del Codice civile del lontano 1942 che ha trovato nel tempo una costante applicazione anche nell'ambito dei rapporti di lavoro (cfr. sul punto M. Tiraboschi, *Formulario dei rapporti di lavoro*, Giuffrè, 2011, 30-31). Ben poca cosa, del resto, anche in termini puramente numerici: parliamo di soli 7 contratti a tempo indeterminato stipulati prima del 7 marzo 2015 quando recenti operazioni societarie (si veda per tutte il caso Enel) hanno dato luogo a casistiche ben più impegnative di riallocazione di centinaia di lavoratori e di

relativi passaggi intersocietari proprio per il tramite della cessione del contratto individuale di lavoro anche in funzione della non applicazione del *Jobs Act*.

La cessione di contratto di lavoro, in effetti, ha come finalità giuridica la prosecuzione del rapporto senza alcuna soluzione di continuità. Il che significa non solo mantenimento dei trattamenti retributivi e della anzianità di servizio maturata ma anche la conferma di diritto dei trattamenti normativi in essere al momento della cessione. Del tutto naturale dunque, almeno rispetto al caso Novartis, il mantenimento dell'art. 18 da parte della impresa cessionaria ai 7 lavoratori della impresa cedente già assunti a tempo indeterminato (la Alcon Italia) posto che il contratto a tutele crescenti trova applicazione unicamente per i contratti di lavoro stipulati a far data dal 7 marzo 2015.

Alcuni degli attori sindacali firmatari hanno precisato che l'accordo dello scorso 20 marzo non vuole certo essere un referendum sul *Jobs Act* (così il segretario provinciale della Femca-Cisl di Varese Maurizio Ferrari nell'intervista di M. Mancino, *L'accordo Novartis non è un referendum sul Jobs Act*, in *Varese News*, 27 marzo 2015, disponibile anche in *Boll. ADAPT*, 30 marzo 2015, n. 12). E la stessa Novartis ha subito chiarito che non intende con questo accordo (e altri ancora, di contenuto analogo, con altre aziende del gruppo per un totale di 35 lavoratori ceduti) pregiudicare una futura applicazione del d.lgs. n. 23/2015 per nuove assunzioni che dovessero intervenire successivamente.

Resta tuttavia il fatto che, sul piano politico, l'accordo Novartis costituisce indubbiamente un precedente di rilievo nell'asfittico panorama del nostro sistema di relazioni industriali, come bene hanno intuito i mass media più ancora degli addetti ai lavori che si sono avventurati nei primi commenti, non fosse altro per il fatto che le parti firmatarie, al di là dello strumento giuridico utilizzato (la cessione del contratto), hanno espressamente manifestato la «propria scelta di non applicare comunque [...] [nei confronti dei 7 lavoratori] le disposizioni del Decreto Legislativo [4 marzo 2015, n. 23] (cosiddetto “contratto a tutele crescenti”) relative al regime giuridico applicabile in caso di recesso datoriale dal rapporto di lavoro» (così al punto 2 della intesa, corsivo mio).

Alcuni primi osservatori, invero, hanno sostenuto che Novartis sia destinato a rimanere un caso isolato non fosse altro che per l'impossibilità per i privati di applicare una normativa, quella dell'art. 18 Stat. lav., oramai abrogata (così, tra gli altri, G. Falasca, *Tutele crescenti, nodo staffetta*, in *Il Sole 24 Ore*, 17 marzo 2015). Difficile insomma immaginare, al di fuori dei gruppi di impresa, il massiccio ricorso alla cessione del contratto, soprattutto tra imprese

concorrenti rispetto a lavoratori con un potere contrattuale tale da indurli a chiedere le vecchie tutele al fine di acconsentire a una loro mobilità da una azienda all'altra. Mentre una anomalia, se non un paradosso, sarebbe ora il richiamo all'art. 8 del d.l. 13 agosto 2011, n. 138 (c.d. decreto Sacconi), per derogare al d.lgs. n. 23/2015 mediante la stipula di un contratto di prossimità volto a richiamare in vita, anche per i nuovi assunti, l'art. 18.

Eppure, a ben vedere, la tecnica adottata dal legislatore del *Jobs Act* non è stata affatto quella della abrogazione quanto del progressivo superamento dell'art. 18 per il tramite della stipulazione di nuovi contratti soggetti a un diverso regime di tutela contro i licenziamenti illegittimi così come ora disciplinato dal d.lgs. n. 23/2015. L'art. 18, in altri termini, è una disposizione ancora oggi pienamente vigente per quanto destinata a trovare applicazione, in linea di principio, per i soli rapporti di lavoro stipulati prima del 7 marzo ferme restando le condizioni soggettive ed oggettive per la sua reale operatività.

È sulla base di questa considerazione giuridica che deve essere affrontato il nodo politico e sindacale sollevato dall'accordo Novartis relativamente alla scelta di non applicare le nuove disposizioni in materia di licenziamento illegittimo contenute nel d.lgs. n. 23/2015. Varie possono essere, in effetti, le soluzioni tecniche a disposizione delle parti contrattuali (così come per l'autonomia collettiva) per conseguire l'obiettivo di non applicare, in tutto o in parte, il nuovo regime sanzionatorio. Accanto alla cessione del contratto di lavoro si potranno così di volta in volta ipotizzare clausole di stabilità e di durata minima garantita del contratto o anche clausole volte a riconoscere al lavoratore neo-assunto una anzianità convenzionale di servizio (cfr. M. Tiraboschi, *op. cit.*, 792-800). Nulla esclude tuttavia, proprio perché la previsione non è stata abrogata, il rinvio delle parti (individuali e collettive) all'art. 18 Stat. lav. anche per i contratti stipulati dopo il 7 marzo quale condizione di miglior favore per il lavoratore, e talvolta persino nell'interesse del datore di lavoro (si pensi, in particolare, alle problematiche in punto di prescrizione dei diritti retributivi che, a seguito del superamento del regime di stabilità reale, sono ora destinate a sollevare non poche difficoltà operative e gestionali alle imprese. Sul punto cfr. A. Tursi, *Jobs Act: l'altra faccia delle "tutele crescenti"*, in *Ipsos Quotidiano*, 21 marzo 2015), sempre ammessa dall'ordinamento che consente alla autonomia privata di realizzare interessi meritevoli di tutela nei limiti posti dalla legge (art. 1322 c.c.).

Si è sostenuto che, in questi casi, «non si tratterebbe di rendere applicabile l'art. 18 della legge n. 300/1970 – perché l'autonomia negoziale privata non ha il potere di rendere applicabile una norma di legge inapplicabile –, ma

semplicemente di prevedere pattiziamente una tutela ricalcata in parte o in tutto su quella dell'art. 18» (così A. Tursi, *op. cit.*). Vero è tuttavia che, per i nuovi assunti a far data dal 7 marzo 2015, l'art. 18 non è disposizione inapplicabile posto appunto che non si tratta di previsione abrogata ma anzi a più riprese richiamata dallo stesso d.lgs. n. 23/2015. Semplicemente, per i nuovi assunti, è previsto un diverso regime di tutela contro i licenziamenti ingiustificati, complessivamente meno garantista, né più né meno di quanto avveniva già in passato per alcuni gruppi di lavoratori come per esempio i dirigenti che, come noto, non rientravano nel campo di applicazione dell'art. 18.

Dirimente, in proposito, è la lettura della sentenza della Corte di cassazione del 26 maggio 2000, n. 6901, che, proprio con riferimento alla figura del dirigente, ha già ampiamente chiarito che «In via di principio non può negarsi [...] che la tutela reale, quale prevista dall'articolo 18 della legge 20 maggio 1970, n. 300 possa essere pattiziamente estesa al di fuori dei limiti legali soggettivi e oggettivi». Ciò ovviamente «solo a condizione che una tale estensione risulti chiaramente dalla disciplina individuale o collettiva del rapporto dedotto in giudizio, la cui interpretazione non può che appartenere al giudice di merito». Una conferma, insomma, della possibilità anche oggi di tenere in vita l'art. 18 per il tramite della autonomia negoziale privata non solo a livello individuale ma anche collettivo (in questo senso si veda anche Cass. n. 3116/1988, n. 298/1990 e n. 2413/1990) come del resto subito precisato da alcuni tra i più autorevoli promotori del *Jobs Act* (tra cui Filippo Taddei: cfr. L. Grion, *Articolo 18 ancora applicabile dalle imprese*, in *La Repubblica*, 12 marzo 2015).

Può forse essere tecnicamente impreciso parlare, come hanno fatto i mass media, di art. 18 come benefit. Resta il fatto che l'applicazione per via contrattuale (individuale o collettiva) dell'art. 18 ai nuovi assunti non è affatto vietata e, come bene ha rilevato Raffaele De Luca Tamajo, «il giudice lo riconoscerebbe come trattamento di miglior favore per il lavoratore» (cfr. V. Conte, *E Novartis offre l'articolo 18 come benefit*, in *La Repubblica*, 27 marzo 2015).

Del tutto pretestuoso, a conclusione di questo ragionamento, sarebbe ritenere l'art. 18 previsione non sempre e non necessariamente più favorevole per il lavoratore (così invece G. Falasca, *Non è vero che l'articolo 18 è sempre migliorativo: piccole notazioni per evitare spiacevoli sorprese*, in *Lavoro & Impresa*, 28 marzo 2015) per il semplice motivo che gli indennizzi previsti dal d.lgs. n. 23/2015 sono incrementali in funzione di una anzianità di servizio che non è (quasi) mai accompagnata dalla stabilità reale che, per contro, in regime

di art. 18 è operativa sin dalla stipula del contratto di lavoro previo superamento del solo periodo di prova. Senza richiamare le teorie del conglobamento nella comparazione tra trattamenti previsti da distinti atti normativi, non si spiegherebbe del resto la dura opposizione sindacale rispetto al superamento dell'art. 18 per i nuovi assunti se le previsioni del d.lgs. n. 23/2015 veicolassero davvero maggiori tutele per il lavoratore. Lavoratore che, in ogni caso, nulla avrebbe da temere nella ipotesi, davvero di scuola, in cui un giudice dovesse ritenere non applicabile l'art. 18 introdotto per via pattizia perché la conseguenza sarebbe niente altro che il richiamo di una ipotetica normativa di miglior favore.

Altra cosa, ovviamente, è valutare l'effetto di siffatte clausole pattizie sulle finalità macroeconomiche della riforma. Analisi che, tuttavia, fuoriesce dalla economia del presente ragionamento e, ancor di più, dalla nostra competenza disciplinare. In questa sede, una volta chiarito l'esatto quadro normativo di riferimento, ci possiamo pertanto limitare a segnalare il nostro personale favore verso qualsivoglia intervento legislativo che, in logica sussidiaria, apra spazi alla libertà contrattuale delle parti, direttamente o per il tramite delle loro rappresentanze. Anche se, in questo caso, pare invero plausibile che l'operatività di forme convenzionali di stabilità del rapporto di lavoro andrà ad esclusivo beneficio dei gruppi di lavoratori più forti sul mercato in ragione delle competenze e professionalità possedute.

Notizie sugli autori

Ilaria Armaroli	ADAPT Junior Research Fellow
Gianluca Brocco	Esperto in relazioni di lavoro
Valentina Caparelli	Esperta in relazioni di lavoro
Simone Caroli	Dottorando della Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo
Andrea Cefis	ADAPT Junior Research Fellow
Andrea Chiriatti	Dottorando della Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo
Federico D'Addio	Esperto in relazioni di lavoro
Maria de Lucia	Esperta in relazioni di lavoro
Jolanda Esposito	Esperta in relazioni di lavoro
Francesca Familio	Esperta in relazioni di lavoro
Isabella Fella	Esperta in relazioni di lavoro
Nicola Fierro	Esperto in relazioni di lavoro
Daniele Grandi	Dottorando della Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo
Marzia Lembati	Esperta in relazioni di lavoro

Davide Lucini Paioni	Dottorando della Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo
Roberta Monte	Dottoranda della Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo
Davide Mosca	ADAPT Research Fellow
Valentina Picarelli	Dottoranda della Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo
Filippo Pignatti Morano	Dottorando della Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo
Carlotta Piovesan	Dottoranda della Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo
Alessandra Pucello	Esperta in relazioni di lavoro
Silvia Sabiu	Esperta in relazioni di lavoro
Serena Santagata	Dottoranda della Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo
Michele Tiraboschi	Professore ordinario di diritto del lavoro, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Angela Vicario	Esperta in relazioni di lavoro

ADAPT LABOUR STUDIES E-BOOK SERIES

ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro

1. P. Rausei, M. Tiraboschi (a cura di), **Lavoro: una riforma a metà del guado**, 2012
2. P. Rausei, M. Tiraboschi (a cura di), **Lavoro: una riforma sbagliata**, 2012
3. M. Tiraboschi, **Labour Law and Industrial Relations in Recessionary Times**, 2012
4. Bollettinoadapt.it, **Annuario del lavoro 2012**, 2012
5. AA.VV., **I programmi alla prova**, 2013
6. U. Buratti, L. Casano, L. Petruzzo, **Certificazione delle competenze**, 2013
7. L. Casano (a cura di), **La riforma francese del lavoro: dalla sécurisation alla flexicurity europea?**, 2013
8. F. Fazio, E. Massagli, M. Tiraboschi, **Indice IPCA e contrattazione collettiva**, 2013
9. G. Zilio Grandi, M. Sferrazza, **In attesa della nuova riforma: una rilettura del lavoro a termine**, 2013
10. M. Tiraboschi (a cura di), **Interventi urgenti per la promozione dell'occupazione, in particolare giovanile, e della coesione sociale**, 2013
11. U. Buratti, **Proposte per un lavoro pubblico non burocratico**, 2013
12. A. Sánchez-Castañeda, C. Reynoso Castillo, B. Palli, **Il subappalto: un fenomeno globale**, 2013
13. A. Maresca, V. Berti, E. Giorgi, L. Lama, R. Lama, A. Lepore, D. Mezzacapo, F. Schiavetti, **La RSA dopo la sentenza della Corte costituzionale 23 luglio 2013, n. 231**, 2013
14. F. Carinci, **Il diritto del lavoro in Italia: a proposito del rapporto tra Scuole, Maestri e Allievi**, 2013
15. G. Zilio Grandi, E. Massagli (a cura di), **Dal decreto-legge n. 76/2013 alla legge n. 99/2013 e circolari "correttive": schede di sintesi**, 2013
16. G. Bertagna, U. Buratti, F. Fazio, M. Tiraboschi (a cura di), **La regolazione dei tirocini formativi in Italia dopo la legge Fornero**, 2013
17. R. Zucaro (a cura di), **I licenziamenti in Italia e Germania**, 2013

18. Bollettinoadapt.it, **Annuario del lavoro 2013**, 2013
19. L. Mella Méndez, **Violencia, riesgos psicosociales y salud en el trabajo**, 2014
20. F. Carinci (a cura di), **Legge o contrattazione? Una risposta sulla rappresentanza sindacale a Corte costituzionale n. 231/2013**, 2014
21. M. Tiraboschi (a cura di), **Jobs Act - Le misure per favorire il rilancio dell'occupazione, riformare il mercato del lavoro ed il sistema delle tutele**, 2014
22. M. Tiraboschi (a cura di), **Decreto-legge 20 marzo 2014, n. 34. Disposizioni urgenti per favorire il rilancio dell'occupazione e per la semplificazione degli adempimenti a carico delle imprese - Prime interpretazioni e valutazioni di sistema**, 2014
23. G. Gamberini (a cura di), **Progettare per modernizzare. Il Codice semplificato del lavoro**, 2014
24. U. Buratti, C. Piovesan, M. Tiraboschi (a cura di), **Apprendistato: quadro comparato e buone prassi**, 2014
25. M. Tiraboschi (a cura di), **Jobs Act: il cantiere aperto delle riforme del lavoro**, 2014
26. F. Carinci (a cura di), **Il Testo Unico sulla rappresentanza 10 gennaio 2014**, 2014
27. S. Varva (a cura di), **Malattie croniche e lavoro. Una prima rassegna ragionata della letteratura di riferimento**, 2014
28. R. Scolastici, **Scritti scelti di lavoro e relazioni industriali**, 2014
29. M. Tiraboschi (a cura di), **Catastrofi naturali, disastri tecnologici, lavoro e welfare**, 2014
30. F. Carinci, G. Zilio Grandi (a cura di), **La politica del lavoro del Governo Renzi - Atto I**, 2014
31. E. Massagli (a cura di), **Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva**, 2014
32. F. Carinci (a cura di), **La politica del lavoro del Governo Renzi - Atto II**, 2014
33. S. Stefanovichj, **La disabilità e la non autosufficienza nella contrattazione collettiva italiana, alla luce della Strategia europea sulla disabilità 2010-2020**, 2014
34. AA.VV., **Crisi economica e riforme del lavoro in Francia, Germania, Italia e Spagna**, 2014
35. Bollettinoadapt.it, **Annuario del lavoro 2014**, 2014

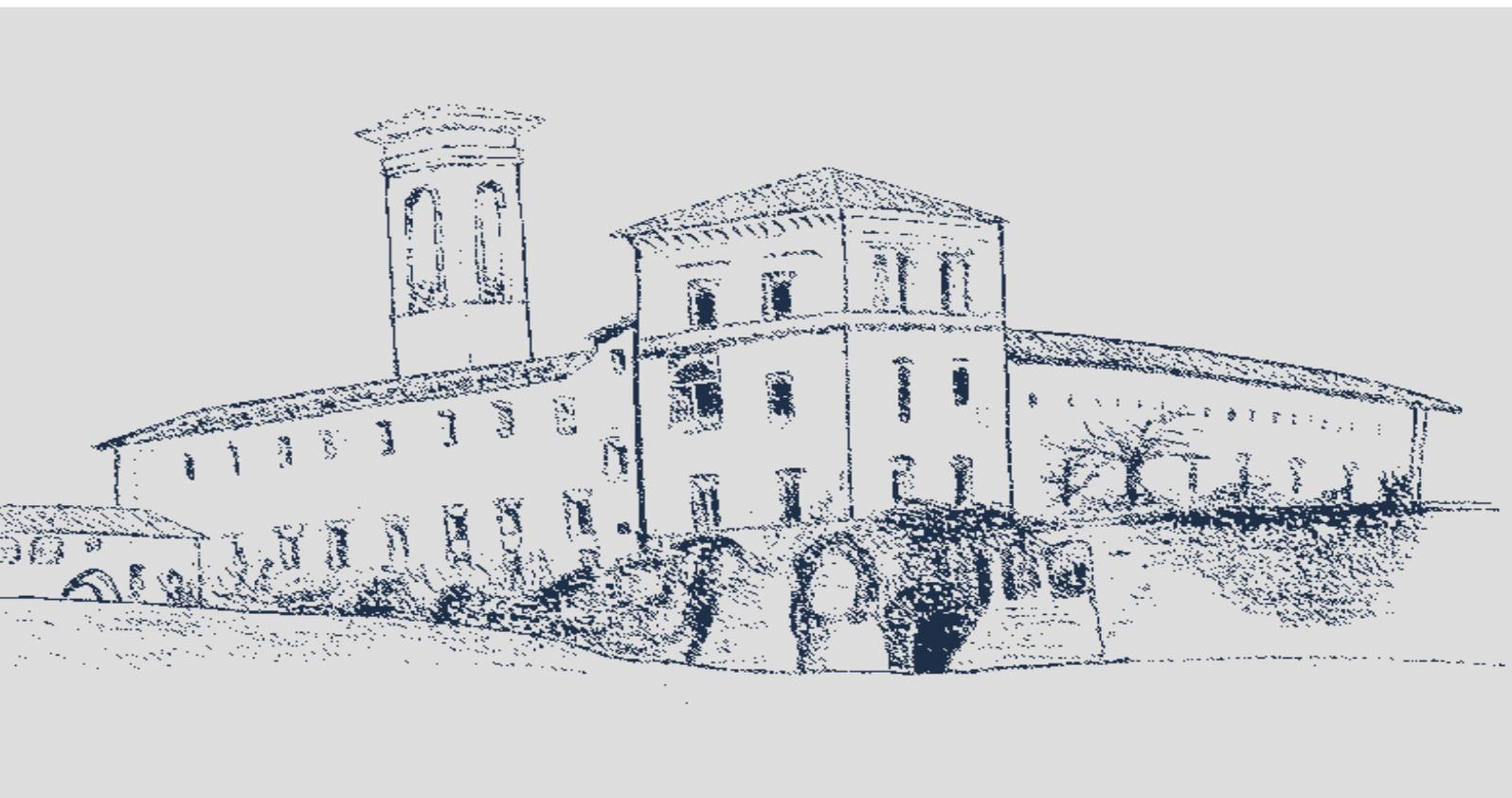
36. M. Tiraboschi (a cura di), **Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche**, 2015
37. F. Carinci, M. Tiraboschi (a cura di), **I decreti attuativi del Jobs Act: prima lettura e interpretazioni**, 2015
38. M. Soldera, **Dieci anni di staff leasing. La somministrazione di lavoro a tempo indeterminato nell'esperienza concreta**, 2015
39. M. Tiraboschi, **Labour Law and Industrial Relations in Recessionary Times**, 2015
40. F. Carinci (a cura di), **La politica del lavoro del Governo Renzi. Atti del X Seminario di Bertinoro-Bologna del 23-24 ottobre 2014**, 2015
41. F. Carinci, **Il tramonto dello Statuto dei lavoratori**, 2015
42. U. Buratti, S. Caroli, E. Massagli (a cura di), **Gli spazi per la valorizzazione dell'alternanza scuola-lavoro**, in collaborazione con IRPET, 2015
43. U. Buratti, G. Rosolen, F. Seghezzi (a cura di), **Garanzia Giovani, un anno dopo. Analisi e proposte**, 2015

SOCI ADAPT

ABI	Confindustria Vicenza	Gruppo Manutencoop
AgustaWestland	Confprofessioni	Ifoa
Aifos	Consorzio formazione&lavoro	IKEA Italia Retail
ANCC-Coop	Coopfond-Legacoop nazionale	In Job
ANCL Veneto	Cremonini	INAIL
Angem	Dussmann Service	Isfol
ANINSEI	Ebinter	Italia Lavoro
Anmil	Ebiter Taranto	KPMG
Assoimprenditori Alto Adige	Electrolux Italia	LVH-APA
Assolavoro	Elior Ristorazione	Manpower
Banca Popolare dell'Emilia Romagna	Enel	Marelli motori
Campagnolo	Eni	MCL
CIA	Esselunga	Quanta
CISL	Farindustria	Randstad Italia
CISL FP	Federalberghi	Sodexo Italia
CNA	Federdistribuzione	Sodexo Motivation Solutions Italia
Coldiretti	FederlegnoArredo	Synergie Italia Agenzia per il lavoro
Confagricoltura	Federmeccanica	Telecom Italia
Confartigianato	Fedit	Tempor
Confcommercio	FILCA-CISL	Trenkwalder
Confcooperative	Fincantieri	UIL
Confesercenti	FIPE	Umana
Confimi Impresa	FISASCAT-CISL	Unindustria Treviso
Confindustria	Fondazione CRUI	Union Labor
Confindustria Bergamo	Fondirigenti	
Confindustria Verona	Gi Group	

ADAPT LABOUR STUDIES E-BOOK SERIES

ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro



ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS