

**Lavoro**

LE SFIDE DELLA PRODUTTIVITÀ

Obiettivi a geografia variabile  
In molte imprese alimentari gli incentivi  
sono differenziati in base agli stabilimentiNuove frontiere  
Dai corsi all'estero alla banca delle ore  
ma anche la formazione per la sicurezza

# Merito e flessibilità, il mix vincente dei contratti efficaci

## Negli integrativi delle grandi aziende legame più stretto tra premi e risultati

Francesca Barbieri  
Valentina Mellis

Un legame sempre più stretto tra premi e merito. Dove il diritto al bonus si conquista non solo in base alle performance globali dell'azienda, ma anche e soprattutto per gli obiettivi raggiunti dallo stabilimento di appartenenza. È quanto emerge dal monitoraggio effettuato dal Sole 24 Ore del Lunedì tra gli accordi integrativi aziendali firmati più di recente in alcune grandi aziende, che ha messo sotto la lente, in particolare, gli incentivi per la produttività.

**I parametri per i premi**

In attesa di vedere come sarà raccolta nei contratti collettivi nazionali la sfida lanciata dall'Intesa siglata tra le parti sociali sulla produttività, negli ultimi accordi integrativi firmati (validi fino al 2013 o al 2014) i meccanismi di calcolo del salario variabile sono stati affinati e articolati, dando maggiore spazio a flessibilità di orario, organizzazione e inquadramento professionale.

Il contratto di secondo livello di Sanpellegrino, per esempio, lega il 10% del premio variabile

alla redditività del gruppo, il 70% agli obiettivi di sito e il restante 20% alla performance organizzativa. Nella capogruppo Nestlé il parametro del premio è diventato al 100% gestionale. «È un sistema a cascata - spiega il direttore delle relazioni industriali Gianluigi Toia -: si parte con la definizione degli obiettivi di business, per poi fissare quelli di stabilimento. In questo modo, si riesce a produrre efficienza all'interno della catena del valore, cioè a produrre solo quando è necessario». E i risultati sono concreti, visto che per il 2011 le percentuali di conseguimento degli obiettivi oscillano tra l'85% e il 100 per cento.

Il settore alimentare è uno di quelli in cui il salario contrattato a livello aziendale assume forme molto sofisticate, come sottolinea il segretario generale della Uila-Uil Stefano Mantegazza: «Il salario di secondo livello - spiega - impegna i lavoratori a conseguire risultati legati a parametri di redditività e di produttività. Oltre agli obiettivi legati al bilancio aziendale, ci sono diversi traguardi legati ai singoli stabilimenti, che spaziano dalla riduzione degli scarti di produzione,

al taglio delle assenze».

Analizzando la struttura del premio per obiettivi di alcune imprese del comparto (citate anche nello schema a lato), emerge che per i lavoratori della Ferrero, per esempio, il premio è ripartito fra un 30% legato al Ros (Return on sales) identificato come elemento del bilancio in grado di esprimere la redditività dell'azienda e un 70% gestionale formato da tre indici (qualità - scarti - freschezza). Nel gruppo albeso, come anche nel caso dell'Inalca (gruppo Cremonini), contribuisce a definire la ripartizione del premio anche il fattore individuale di presenza.

Nel contratto collettivo aziendale di Barilla, valido fino al 2013, il premio è composto da tre parametri di eguale peso percentuale: redditività aziendale, qualità (indicatori legati ai processi di certificazione e indicatori di performance legati alla sicurezza, all'ambiente, alla sostenibilità), prestazioni gestionali dei singoli siti.

Alla Heineken, il premio è suddiviso in una quota legata a redditività e parametri gestionali e in un'altra, fissa nel triennio, legata alla flessibilità organizzativa.

**69%****Premi variabili**

Nel 69% degli accordi di secondo livello è previsto un capitolo dedicato alla disciplina del salario incentivante e variabile

**20%****Accordi nella meccanica**

È la percentuale di contratti di secondo livello siglati nel settore della meccanica, secondo l'Osservatorio Cisl, su un totale di 2.360 accordi monitorati dal 2009 a oggi, relativi a oltre 600mila lavoratori

La flessibilità negli orari di lavoro è l'asso nella manica anche per gestire picchi e cali di produzione: per questo diversi contratti prevedono una «banca ore» attraverso la quale si gestiscono (e si recuperano) le ore extra rispetto all'orario ordinario della settimana.

**Il monitoraggio generale**

La Cisl ha "censito" 2.360 contratti di secondo livello stipulati dal 2009 a oggi: nella maggior parte dei casi siglati nel settore metalmeccanico (20%) e con un totale di 620mila lavoratori coinvolti in circa 1.500 aziende. «La contrattazione di secondo livello - commenta Luigi Sbarra, segretario confederale Cisl - negli ultimi anni ha aumentato il grado di complessità e di qualità, sviluppando nuovi istituti di welfare, forme di flessibilità che toccano l'organizzazione e gli orari di lavoro, senza trascurare inquadramento e nuove tipologie contrattuali». Il monitoraggio Cisl ha registrato anche un aumento della percentuale di accordi difensivi di gestione delle crisi aziendali (nel 2009 erano il 19% del totale, quota salita al 39% nel 2011).

© RIPRODUZIONE RISERVATA