

**LE FRONTIERE DEL LAVORO**

# I contratti decentrati danno una spinta all'hi-tech industriale

di **Giorgio Pogliotti**

**I**l premio di produttività si sta affermando come un driver dell'innovazione. Sempre più imprese attraverso la contrattazione decentrata, oltre a dare un impulso alla crescita della produttività del lavoro, affrontano la sfida della rivoluzione tecnologica. Con accordi, raggiunti a livello aziendale o territoriale, che condizionano l'erogazione del premio di risultato detassato (o delle prestazioni di welfare esentasse).

Continua ▶ pagina 9

## Frontiere del lavoro

NUOVI PARAMETRI DI CRESCITA

I dati del ministero del Lavoro dicono che al 15 dicembre risultavano depositati 28.515 contratti aziendali e territoriali; di questi 15.639 sono quelli ancora attivi (12.644 aziendali e 2.995 territoriali).

**28**

**Cambio.** Formazione e brevetti tra i nuovi indicatori. Le scelte dei lavoratori evolvono, uno su tre va verso servizi di welfare aziendale

## Contratti decentrati driver dell'innovazione

Sempre più imprese, grandi e piccole, collegano l'erogazione del premio di risultato alla digitalizzazione

di **Giorgio Pogliotti**

▶ Continua da pagina 1

**N**on solo ai tradizionali parametri di efficienza e redditività aziendale, ma anche a nuovi indicatori. Che fanno riferimento al numero di prodotti venduti che dispongono di connessione digitale, al superamento di test di formazione 4.0 da parte dei dipendenti, o al numero dei brevetti depositati, come riportato nella (parziale) carrellata di best practice pubblicata in questa pagina.

I contratti di produttività si stanno diffondendo, soprattutto tra le grandi e medie imprese. In base agli ultimi dati del ministero del Lavoro al 15 dicembre risultavano depositati 28.515 contratti aziendali e territoriali; di questi 15.639 sono quelli an-

cora attivi (12.644 aziendali e 2.995 territoriali). Tra i contratti che hanno ancora validità, 12.269 si propongono di raggiungere obiettivi di produttività, 9.033 di redditività, 7.302 di qualità, 5.236 prevedono misure di welfare aziendale e 2.039 un piano di partecipazione. «Molte imprese stanno introducendo parametri legati a Industry 4.0 - spiega il responsabile dell'area Lavoro di Assolombarda, Stefano Passerini - collegando il premio di produttività a processi di digitalizzazione che coinvolgono anche la formazione dei dipendenti.

**LA LEVA FISCALE**

Per Passerini (Assolombarda) «L'incentivo fiscale per le aziende che coinvolgono i lavoratori in maniera paritetica

è un'ulteriore spinta»

L'incentivo fiscale per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori rappresenta una spinta ulteriore all'innovazione organizzativa».

Si sta anche assistendo ad un'evoluzione nelle scelte dei lavoratori: il premio di risultato può essere convertito in voucher per ottenere servizi di welfare aziendale per un'ampia gamma di prestazioni (assistenza domiciliare per anziani e disabili, asilo nido, mensa, previdenza complementare), e questa opportunità - lo confermano i dati del ministero - è colta ormai da un terzo dei contratti in vigore.

Un incentivo forte allo sviluppo di questa tendenza è rappresentato dal contratto nazionale dei metalmeccanici 2016-2019 firmato da **Federmeccani-**

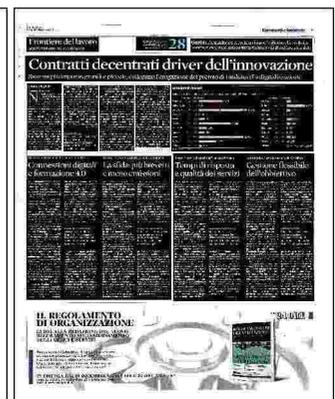
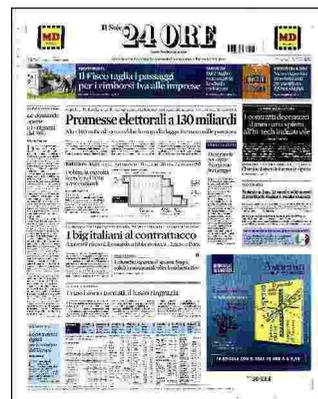
**ca** e sindacati, che prevede l'erogazione di una somma da destinare al welfare aziendale (100 euro a giugno del 2017, 150 euro a giugno del 2018 e 200 euro a giugno del 2019) che si aggiunge a premi aziendali totalmente variabili. «Quando il livello aziendale punta sui premi di risultato e sul welfare, punta sulla produttività delle imprese e sulla motivazione dei lavoratori - sostiene il direttore generale di **Federmeccanica, Stefano Franchi** - Collegando in maniera effettiva i salari alla produzione di valore si attiva un circuito virtuoso, al di là dell'aspetto economico che anche è molto rilevante. Insomma soluzioni aziendali "win win", con un Ccnl sullo sfondo che garantisce a tutti diritti e tutele di grande valore sociale ed economico come la formazione, l'assistenza sanitaria integrativa e i flexible benefits».

## La mappa dei contratti

Contratti di secondo livello attivi al 15 dicembre 2017 per tipologia e distribuzione regionale

	Aziendale	Territoriale		Aziendale	Territoriale		
Piemonte	1.251	160	1.411	Marche	245	27	272
Valle d'Aosta	24	4	28	Lazio	905	190	1.095
Lombardia	3.851	641	4.492	Abruzzo	212	15	227
Bolzano	37	5	42	Molise	23	4	27
Trento	178	176	354	Campania	326	36	362
Veneto	1.554	351	1.905	Puglia	192	31	223
Friuli V. G.	411	45	456	Basilicata	59	28	87
Liguria	276	48	324	Calabria	66	12	78
Emilia R.	1.829	842	2.671	Sicilia	178	55	233
Toscana	761	268	1.029	Sardegna	115	40	155
Umbria	151	17	168	<b>TOTALE</b>	<b>12.644</b>	<b>+ 2.995</b>	<b>= 15.639</b>

Fonte: Ministero del Lavoro



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

**Siemens.** Criteri innovativi per erogare il bonus

## Conessioni digitali e formazione 4.0

La digitalizzazione e l'aggiornamento formativo. Sono tra i criteri per l'erogazione del premio di risultato del prossimo triennio per i 3.400 dipendenti della Siemens Italia, che in media si attesta sui 1.500 euro.

Il primo criterio è rappresentato dai tradizionali parametri di efficienza aziendale, redditività e qualità (riduzione del numero di prodotti difettosi). Le parti si sono spinte più in avanti, nella definizione degli altri due: «Coni sindacati dei metalmeccanici - spiega la direttrice delle risorse umane, Federica Fasoli - c'è stata una convergenza sulla necessità di andare oltre i parametri standard, guardando al futuro per far crescere il business aziendale in ambito digitale. Sul versante della formazione del personale e della crescita della connettività tra i prodotti».

Il secondo criterio riguarda la connettività di sistema, cioè il numero di prodotti venduti - ogni locomotiva, macchina utensile, apparecchiatura elettrica - con installata una connessione ad altri device: «Viene incentivata l'installazione di apparati che collegano il prodotto ad una centralina - spiega Fasoli -, per poter monitorare la performance da una control room, assicurare la manutenzione a distanza, controllare parametri di efficienza». Sono tutti servizi aggiuntivi gestiti da Siemens che sta sviluppando una nuova area di business.

Le competenze rappresentano il terzo criterio perché «è determinante per il successo di un'azienda che tutti i dipendenti, indipendentemente dall'am-

bito di lavoro, abbiano un determinato livello di conoscenze del digitale», aggiunge Fasoli. Una piattaforma di e-learning contiene 12 "sfide" (cloud, cyber security, internet delle cose, Industry 4.0, social media, mobile device...), ad ognuna viene assegnato un punteggio ed alla fine di questo percorso il dipendente deve superare un test per accedere alla quota parte del premio. Anche i dipendenti di Siemens Italia con il contratto dei chimici che beneficiano del premio di partecipazione, in futuro potrebbero essere coinvolti.

### NUOVE AREE DI BUSINESS

Si incentiva l'installazione di apparati per collegare il prodotto a una centralina e monitorare la performance da una control room

Si può anche optare per i servizi di welfare aziendale pagati con voucher, in base all'accordo raggiunto con il supporto di Assolombarda. Chi utilizza almeno il 75% del premio per servizi di welfare, riceve ulteriori 100 euro dall'azienda per incrementare la dote dei voucher. Il menù delle prestazioni è ampio e va dal tradizionale rimborso delle spese scolastiche all'assistenza sanitaria, dalla previdenza complementare ai buoni spesa, fino agli abbonamenti alla emobility: «Anche attraverso i servizi di welfare contrattuale vogliamo attrarre talenti» conclude Fasoli.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Honda.** L'accordo territoriale per il sito romano

## La sfida: più brevetti e meno emissioni

Ideazione di brevetti e sostenibilità ambientale: sono tra i criteri del premio di risultato della Honda R&D Europe che nella sede romana ha 50 dipendenti con alta specializzazione nel settore ingegneristico di ricerca e design che propongono idee innovative in collaborazione con la sede mondiale di Asaka in Giappone.

Qui sono stati elaborati i concept model hanno portato alla nuova Africa Twin, all'X-Adv, alla nuova serie dei CB fino al Cb4 Interceptor. Il premio di risultato per il 2018 oscilla in media da 700 a 1.300 euro, se il lavoratore sceglie di riceverlo in forma di voucher beneficia di un ulteriore incentivo aziendale di 317 euro. Accanto ai criteri tradizionali del premio di produttività, vanno segnalati due parametri innovativi: «Ogni anno parte dei brevetti presentati in Giappone dalla casa madre - spiega il responsabile del personale di Honda R&D Europe, Simone Cilli - nascono qui in Italia. Il premio di produttività può rappresentare un incentivo all'innovazione e, tra gli obiettivi individuati, c'è l'aumento del numero dei brevetti, considerati un segno del livello d'efficienza aziendale». Un altro criterio, in linea con l'obiettivo globale di Honda di ridurre le emissioni di Co2, riguarda l'abbattimento dei costi energetici: a Roma sono stati elaborati meccanismi di calcolo che monitorano la tratta casa-ufficio del personale, l'acquisto di biglietti di viaggio in aereo o treno, fino alla scelta di installare nella sede luci al Led

con sensori. Per la definizione del premio è stato condiviso il percorso con Unindustria cogliendo l'opportunità fornita dall'accordo territoriale del settembre 2016 che prevede, per le imprese associate nelle quali non è costituita la rappresentanza sindacale, di applicare l'agevolazione fiscale.

«L'accordo territoriale - spiega il direttore Lavoro e welfare di Unindustria, Marcello Orifici - coglie la sfida di una progressiva e più ampia valorizzazione della contrattazione aziendale, che è la sede dove la

### LE NUOVE LINEE GUIDA

Premiate le idee innovative da presentare alla casa madre in Giappone insieme alla riduzione dei costi energetici

produttività si crea dove il rapporto con il miglioramento del salario è realmente misurabile. La sfida sull'innovazione di processo e di prodotto puntando sulla ricerca è testimoniata dall'esperienza di Honda, gestita con il nostro accordo. Con l'adozione di tali schemi, la contrattazione dà impulso a forme innovative di negoziazione, introducendo piani di Welfare». È prevista l'erogazione di voucher per rispondere in modo personalizzato ai bisogni individuati da tre tipologie di lavoratori: single, sposato senza figli e sposato con figli.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Xylem.** Nuovi indicatori d'efficienza aziendale

## Tempi di risposta e qualità dei servizi

Tempi di risposta e qualità dei servizi: sono tra i parametri del premio di risultato per i circa 600 dipendenti della filiale italiana di Montecchio maggiore della multinazionale americana Xylem, che si occupa della produzione e commercializzazione di pompe elettromeccaniche.

Nel contratto 2017-2019 firmato con il supporto di Confindustria Vicenza figurano i tradizionali indicatori di redditività aziendale, ma anche parametri che guardano all'innovazione di processo e di prodotto per beneficiare del premio di risultato del valore di 3mila euro. «Abbiamo individuato anche parametri di qualità - spiega il direttore delle risorse umane, Paolo Zennaro - relativi alla difettosità dei prodotti, accanto ad indicatori del livello di servizio, che fanno riferimento alla capacità di dare risposta ai clienti nei tempi richiesti. L'efficienza aziendale si misura anche quando viene chiesto di soddisfare un ordine non standard nei tempi richiesti. Questi parametri hanno riflessi sui processi di gestione degli ordini, sui tempi delle transazioni, sull'organizzazione aziendale e sulla flessibilità dei lavoratori». Il lavoro possono convertire l'erogazione monetaria in servizi di welfare, e l'azienda si farà supportare dal portale welfare met di Confindustria Vicenza: «A gennaio i dipendenti potranno scegliere se farsi pagare il premio in contanti - spiega Zennaro - o convertirlo in modo parziale o totale in servizi di welfa-

re che vanno dall'assistenza sanitaria, ai rimborsi per le spese di istruzione. Verranno organizzate sessioni informative».

Ma la contrattazione decentrata rappresenta anche uno strumento di conciliazione tra vita e lavoro, che ha un impatto sui risultati aziendali. Zennaro cita le novità contenute nel contratto integrativo che ha previsto un rimborso delle spese per l'istruzione alle prime 100 famiglie (rispetto ai redditi Isee) che riceveranno circa 250 euro per sostenere le spese per tutto il ciclo scolastico (dall'asilo all'uni-

### CONTRATTO 2017-2019

Per il premio fissati i parametri che guardano all'innovazione di processo e di prodotto impattando sulla organizzazione del lavoro

versità). Con la banca delle ore solidale vengono erogati permessi retribuiti ai dipendenti per esigenze di conciliazione e assistenza alla famiglia di 8 o 16 ore, e c'è una gestione partecipata con i sindacati per estendere la formazione ai dipendenti di tutte le aree aziendali (non solo quelle di carattere tecnico) per diffondere le soft skill.

«La formazione è un fattore decisivo - aggiunge Zennaro - collaboriamo con Niuko, il super polo per la formazione e la consulenza d'impresa lanciata da Confindustria Padova e Vicenza».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Lottomatica.** Incentivo aziendale al welfare

## Gestione flessibile dell'obiettivo

Una gestione flessibile della quota del premio di risultato da destinare verso i servizi di welfare aziendale: è una delle caratteristiche dell'accordo del triennio 2017-2019 di Lottomatica, la società del colosso Igt (controllato da De Agostini) concessionario unico del gioco del lotto in Italia e delle lotterie istantanee e differite (Gratta & Vinci).

Per i circa 1.500 dipendenti italiani coinvolti dal rinnovo del premio di risultato avvenuto nella sede di Unindustria, i criteri di riferimento principali sono l'incremento della produttività e della redditività aziendale. L'importo medio va da 3mila ad oltre 4mila euro (a livello di quadro), ma dalla metà del 2018 sarà disponibile una piattaforma web, per consentire ai dipendenti di scegliere i servizi di welfare contrattuale ai quali destinare una quota del premio di risultato. L'azienda vi aggiunge 50 euro ulteriori, rispetto a quanto già stanziato dal contratto nazionale dei metalmeccanici per il welfare aziendale.

«Abbiamo individuato con i sindacati questo meccanismo innovativo - spiega il direttore del personale di Lottomatica, Alessandro Merlini - che consente una gestione flessibile della quota annuale del premio da destinare per i servizi di welfare. L'obiettivo? È quello di rispondere in maniera più efficiente ai bisogni dei nostri dipendenti». A disposizione dei lavoratori c'è un'ampia offerta di prestazioni di welfare; i

voucher possono essere impiegati per i servizi scolastici, per la babysitter, per il supporto alla formazione. «Il sindacato ha colto i vantaggi di questa soluzione - aggiunge Merlini -. Il dipendente può scegliere di monetizzare il premio beneficiando della tassazione agevolata al 10% oppure optare per il welfare fiscalmente più vantaggioso perché esentasse».

L'accordo sul premio di risultato è stato accompagnato dal rinnovo del protocollo delle relazioni industriali - continua Merlini - per «rin-

### DOPPIA OPZIONE

I dipendenti annualmente possono scegliere se monetizzare oppure optare per un'ampia scelta di prestazioni con i voucher

novare il quadro di regole e definire meglio le aree di competenza, con una divisione chiara tra ciò che compete al tavolo aziendale e al tavolo nazionale», si è deciso inoltre di «avviare un'opera di sistematizzazione dei testi contrattuali aziendali che si erano stratificati nel tempo, in chiave di semplificazione. Il prossimo passo sarà la definizione del testo unico degli accordi aziendali previsto nel 2018, anno in cui debutterà lo smart working, oltre all'ampliamento del ricorso al telelavoro».

**Schede a cura di Giorgio Pogliotti**

© RIPRODUZIONE RISERVATA