



**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI BERGAMO**

Scuola di Alta Formazione Dottorale  
Corso di Dottorato in Formazione della Persona e Mercato del Lavoro  
Ciclo XXXIV  
Settore Scientifico Disciplinare IUS07

## **IL PREMIO DI RISULTATO NELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA**

**Supervisore:  
Chiar.mo Prof. Michele Tiraboschi**

**Tesi di dottorato di:  
Nicoletta Oliveti  
Matricola n. 1058484**

**Anno Accademico 2020/2021**

## INDICE

### CAPITOLO I

#### **IL PREMIO DI RISULTATO: INQUADRAMENTO DELL'ISTITUTO E SUA EVOLUZIONE NEL SISTEMA ITALIANO DI RELAZIONI INDUSTRIALI**

1. Introduzione e definizione dell'oggetto d'indagine: verso una organizzazione del lavoro per obiettivi? .....	5
2. I riferimenti costituzionali del problema: cenni.....	10
3. Riconfigurazione dei rapporti tra contratto collettivo nazionale e contratto decentrato.....	13
3.1. Il decentramento salariale .....	15
4. Il sistema di incentivi al decentramento salariale: trattamento fiscale e contributivo agevolato connesso ai premi di risultato. Cenni.....	22
4.1. Premio di risultato e welfare aziendale .....	25
4.2. Note metodologiche .....	27

### CAPITOLO II SEZIONE I

#### **ANALISI DEI CONTRATTI AZIENDALI NEL SETTORE METALMECCANICO**

1. Introduzione al settore .....	31
1.2. Produttività.....	34
1.3. Redditività.....	35
1.4. Qualità.....	38
1.5. Assenteismo .....	39
1.6. Miglioramento della tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	41
1.7. Risparmio energetico e sostenibilità ambientale.....	43
1.8. Professionalità e competenze digitali.....	44
1.9. Welfare .....	45

1.10. Durata degli accordi collettivi e importo del premio di risultato.....	46
1.11. Campo di applicazione soggettivo del premio di risultato .....	47

## CAPITOLO II SEZIONE II

### **ANALISI DEI CONTRATTI AZIENDALI NEL SETTORE CHIMICO**

1.12. Introduzione al settore .....	50
1.13. Produttività.....	52
1.14. Redditività.....	54
1.15. Qualità.....	55
1.16. Assenteismo .....	56
1.17. Miglioramento della tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro .....	59
1.18. Risparmio energetico e sostenibilità ambientale .....	60
1.19. Ipotesi di coesistenza di più indicatori .....	61
1.20. Sistemi di verifica e monitoraggio dei risultati.....	61
1.21. Conversione del premio di risultato in beni e servizi welfare .....	63
1.22. Durata degli accordi collettivi e importo del premio di partecipazione	65
1.23. Campo di applicazione soggettivo del premio di partecipazione .....	66

## CAPITOLO III

### **ANALISI DI SISTEMA E COMPARATA SULLA CONTRATTAZIONE AZIENDALE DEL PREMIO DI RISULTATO NEL SETTORE CHIMICO E NEL SETTORE METALMECCANICO**

1. Struttura e caratteristiche del premio di risultato nei settori chimico e metalmeccanico. Analogie e differenze della struttura del premio di risultato nel settore chimico e metalmeccanico .....	69
2. Funzione del premio di risultato .....	76
3. I rapporti tra CCNL di settore e la contrattazione aziendale .....	81
4. La welfarizzazione del premio di risultato .....	83

5. Premio di risultato e coerenza con la normativa fiscale .....	85
6. Premio di risultato e cambiamenti dei modelli organizzativi: situazione attuale e possibili prospettive future .....	88
7. Il premio di risultato nel contesto di un'economia dematerializzata. Possibili indicatori per la misurazione della prestazione lavorativa nell'ambito del lavoro agile .....	91
<i>Conclusioni</i> .....	96
<i>Bibliografia</i> .....	106
<b>ALLEGATO 1: SCHEDE DI SINTESI DEI CONTRATTI AZIENDALI – SETTORE METALMECCANICO</b> .....	115
<b>ALLEGATO 2: SCHEDE DI SINTESI DEI CONTRATTI AZIENDALI – SETTORE CHIMICO</b> .....	190

## CAPITOLO I

### **IL PREMIO DI RISULTATO: INQUADRAMENTO DELL'ISTITUTO E SUA EVOLUZIONE NEL SISTEMA ITALIANO DI RELAZIONI INDUSTRIALI**

*Sommario* 1. Introduzione e definizione dell'oggetto d'indagine: verso una organizzazione del lavoro per obiettivi? – 2. I riferimenti costituzionali del problema – 3. Riconfigurazione dei rapporti tra contratto collettivo nazionale e di secondo livello – 3.1. Il decentramento salariale. – 4. Il sistema di incentivi al decentramento salariale: trattamento fiscale e contributivo agevolato connesso ai premi di risultato. Cenni – 4.1. Premio di risultato e welfare aziendale – 4.2. Note metodologiche

#### **1. Introduzione e definizione dell'oggetto d'indagine: verso una organizzazione del lavoro per obiettivi?**

Il presente studio si pone l'obiettivo di indagare ed approfondire le dinamiche che governano l'istituzione e la funzione del premio di risultato<sup>1</sup>, nonché i profili giuridici riguardanti le politiche fiscali e contributive di vantaggio messe in atto in materia dal legislatore, al fine di favorire ed incentivare la diffusione di questo istituto che, specie nel corso dell'ultimo decennio, ha assunto crescente rilevanza nella determinazione della retribuzione complessiva dei lavoratori subordinati, divenendo uno degli snodi principali nell'evoluzione della contrattazione collettiva nel sistema italiano di relazioni industriali.

Il tema oggetto della ricerca assume particolare rilevanza nell'attuale contesto organizzativo e gestionale del lavoro e della produzione che, in un sempre più considerevole numero di aziende, impone ai datori di lavoro scelte ispirate ad una maggiore flessibilità organizzativa, funzionale e quindi salariale, tanto per mantenere la competitività del business adattandolo ai continui cambiamenti dell'organizzazione della produzione e del mercato, quanto per garantire una gestione delle risorse umane improntata all'efficienza, che generi benefici a vantaggio delle aziende e dei lavoratori, esaltando il principio costituzionale di

---

<sup>1</sup> Una generale analisi dell'istituto del premio di risultato, nell'ordinamento giuslavoristico italiano è contenuta in G. ZILIO GRANDI, *La retribuzione: Fonti, struttura, funzioni*, Jovene, Napoli, 1996; T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, in RIDL, 2010, n. 4, pp. 637 ss.; E. GRAGNOLI, *Retribuzione ad incentivo e principi costituzionali*, in ADL, 1995, n. 2, pp. 221 ss.

proporzionalità della retribuzione alla quantità e alla qualità del lavoro, ovvero al valore effettivo generato dalla prestazione lavorativa.

Si spiega anche da questo punto di vista l'esigenza, da tempo avvertita dal legislatore italiano e non solo, di favorire l'utilizzo del premio di risultato quale principale strumento di gestione delle politiche retributive a livello micro e macro-economico, capace di conciliare gli interessi datoriali e quelli dei lavoratori dipendenti, attraverso l'introduzione di misure di incentivo incentrate primariamente sulla leva fiscale. E ciò al fine di perseguire una migliore dinamica di allineamento del costo del lavoro alla produttività, in un contesto macro-economico segnato da un paradosso: dall'inizio degli anni Novanta, l'andamento della produttività nel nostro Paese è stato sostanzialmente stagnante, a fronte invece di un aumento del costo del lavoro determinato non soltanto dal cuneo fiscale, ma anche da una non equa distribuzione dei trattamenti retributivi tra diverse categorie di lavoratori.

Non stupisce constatare come proprio nella prima metà degli anni Novanta inizino a fiorire nel dibattito giuslavoristico saggi e monografie che registrano una evoluzione delle dinamiche della corrispettività verso forme di retribuzione variabile, funzionali a diversi scopi. Ricerche a cui è conseguita l'apertura di un intenso dibattito dottrinale sul rapporto tra l'obbligazione retributiva, non più vincolata a rigidi nessi di corrispettività oggettiva<sup>2</sup>, e la sempre crescente implementazione di nuove tecnologie, che mettono in crisi l'esecuzione della prestazione lavorativa all'interno di schemi contrattuali predefiniti.

Se il modello di organizzazione fordista aveva dominato lo scenario produttivo nei paesi ad economia di mercato per gran parte dello scorso secolo, valorizzando un sistema che privilegiava l'unità temporale come misura della relazione oggettivata tra messa a disposizione delle prestazioni del lavoratore ed utilizzazione di queste all'interno dell'organizzazione aziendale<sup>3</sup>, l'evoluzione della disciplina in materia retributiva può essere letta come il riflesso delle trasformazioni del rapporto di lavoro subordinato e dell'affermarsi di nuovi modelli organizzativi all'interno del mercato stesso. A conferma di ciò, si può rilevare che la stessa nozione di subordinazione, nel mutato contesto economico della società globalizzata, si

---

<sup>2</sup> L. ZOPPOLI, *La corrispettività nel contratto di lavoro*, Jovene, Napoli, 1991, pp. 31 ss., secondo cui il diritto costituzionale alla retribuzione sufficiente per ogni lavoratore costituisce un effetto legale inderogabile della stipulazione del contratto per il solo fatto di dar vita ad un rapporto di lavoro subordinato; L'A. spiega come la "dimensione" corrispettiva rilevi ogni qual volta la retribuzione sia diretta a compensare la quantità e qualità del lavoro prestato; G. ZILIO GRANDI op.cit.; L. ZOPPOLI, *L'articolo 36 della Costituzione e l'obbligazione retributiva* in B. CARUSO, C. ZOLI – L. ZOPPOLI, (a cura di) *La retribuzione – Struttura e regime giuridico*, Vol. I, Napoli, Jovene, 1994, pp. 91 ss.

<sup>3</sup> G. FERRARO, *Retribuzione e Assetto Della Contrattazione Collettiva*, in RIDL, 2010, n. 1, pp. 693 ss.; E. GRAGNOLI, M. CORTI., *La Retribuzione*, in *Trattato Di Diritto Del Lavoro*, M. PERSIANI, F. CARINCI, (diretto da), Vol. IV., II, Milano, 2012, pp. 1375 ss.

caratterizza oggi per un processo di tendenziale destrutturazione del “tipo” tradizionale di lavoro, cui si accompagna la disarticolazione dei tempi e dei modi della prestazione. In generale, possiamo affermare che il modello capitalista della subordinazione tra lavoratore e datore di lavoro si basava su alcuni presupposti che lo sviluppo tecnologico e dei sistemi produttivi ha gradualmente scardinato.

Il sistema del lavoro post-fordista e post-industriale, insomma, mal si concilia con i modelli di organizzazione gerarchici e rigidamente parcellizzati rispetto ai quali le norme codicistiche relative al contratto e al rapporto di lavoro sono state giuridicamente costruite. Il declino della predominanza riconosciuta alla retribuzione a tempo<sup>4</sup>, irriducibile ed irrevocabile, appare sintomatico di un processo di trasformazione più ampio e complesso, nel quale il lavoro retribuito, sempre più improntato a logiche di flessibilità ma anche alla valorizzazione di nuove dimensioni del valore generato dal lavoratore come singolo e nei gruppi, tende sempre meno a coincidere con la durata effettiva della prestazione ed è piuttosto connesso al concetto di professionalità, intesa in termini di competenze tecniche e trasversali richieste al lavoratore nei ruoli a cui viene adibito nel contesto aziendale<sup>5</sup>.

La tendenza delle aziende ad organizzare il lavoro in modo tale da valorizzare gli spazi di autonomia del collaboratore, pur all'interno di un rapporto di lavoro subordinato, esalta la funzione del premio di risultato.

Esemplificativo di questa tendenza è il modello del lavoro agile, rispetto al quale tuttavia si pone il problema, a cui in questa sede si intende fare cenno in modo paradigmatico, del come ripensare le dinamiche della corresponsività, in presenza di una organizzazione incentrata sugli obiettivi, più che sul tempo di lavoro.

In questo senso, il premio di risultato, quale dispositivo idoneo a collegare i trattamenti retributivi ad obiettivi di performance anche individuali, può diventare uno strumento utile alla diffusione e alla corretta gestione delle nuove modalità organizzative del lavoro (agile e non solo) e alla responsabilizzazione del lavoratore al raggiungimento dei risultati, anche nell'ottica di aumento della produttività individuale.

In stretta connessione con i profili riguardanti la crescita degli spazi di autonomia e responsabilità nell'esecuzione della prestazione lavorativa, si pone la questione

---

<sup>4</sup> R. PESSI, *Lezioni di diritto del Lavoro*, Giappichelli, 2017, pp. 287 ss., qui p. 292: “La retribuzione a tempo, comunemente denominata anche “ad economia” è quella determinata in misura proporzionale alle unità di tempo in cui la prestazione è stata resa o messa a disposizione del datore di lavoro. La retribuzione a tempo è la più diffusa e le altre forme costituiscono normalmente compensi parziali o elementi accessori di un sistema complesso, in cui il lavoratore conserva in ogni caso una parte fissa determinata ad economia”.

<sup>5</sup> P. TOMASSETTI, *Dalle mansioni alla professionalità? Una mappatura della contrattazione collettiva in materia di classificazione e inquadramento del personale*, in DRI, 2019, n. 4, pp.1149 ss.

della partecipazione dei lavoratori alle dinamiche produttive e al raggiungimento degli obiettivi di impresa. Partecipazione che diventa sinonimo di *empowerment* e responsabilizzazione quando le figure professionali in questione vengono assegnate a ruoli che, a prescindere dal livello di inquadramento, superano i canoni classici della divisione capitalistica del lavoro, riflessa nel concetto statico di mansione, sviluppando non solo una piena consapevolezza organizzativa del contesto produttivo in cui sono inseriti, ma la possibilità di incidere sulla stessa organizzazione in maniera più o meno autonoma<sup>6</sup>.

Come rilevato da autorevole dottrina<sup>7</sup>, l'istituto del premio di risultato implica, anche da questa peculiare prospettiva di analisi, un ripensamento delle relazioni di lavoro in ottica collaborativa e partecipativa. Esso permette da un lato ai lavoratori di condividere i benefici legati all'andamento positivo dell'azienda, attraverso il riconoscimento di una retribuzione variabile connessa ad obiettivi di performance variamente declinati e, dall'altro, ai datori di lavoro di usufruire di uno strumento gestionale in grado di incentivare la prestazione lavorativa dei propri dipendenti<sup>8</sup>, valorizzando modelli organizzativi di tipo orizzontale, dove al centro non sta più la messa a disposizione delle mere energie psico-fisiche del collaboratore in un dato lasso di tempo, quanto piuttosto la sua professionalità, le sue attitudini, le sue competenze tecniche e trasversali. In questo senso, il premio di risultato può configurarsi come un ponte che collega i bisogni non solo patrimoniali dell'azienda e del collaboratore, attenuando la tipica contrapposizione degli interessi che fanno capo al datore di lavoro e al lavoratore.

L'obiettivo comune che viene perseguito mediante l'istituzione del premio di risultato è, in una parola, consentire alle aziende di allineare il costo del lavoro all'andamento della produttività, coinvolgendo direttamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro e valorizzando al contempo il principio di proporzionalità della retribuzione. E ciò in modo tale che flessibilità interna e condivisione delle scelte gestionali possano incrementare la sostenibilità del lavoro a vantaggio di entrambe le parti, tramite la comunanza di interessi e la reciproca fiducia che trova nel riconoscimento di un più "intenso diritto di voce dei lavoratori" in forma di dialogo costante e di relazioni più collaborative a livello

---

<sup>6</sup> P. TOMASSETTI, op cit. pp. 1154 ss.

<sup>7</sup> M. D'ANTONA, R. DE LUCA TAMAJO, *La retribuzione ad incentivi* in DRI, 1991 n. 1, pp. 5 ss.

<sup>8</sup> T. TREU, op cit. pp. 637 ss.: Le forme retributive incentivanti, contrattate a livello aziendale, sono viste come leva motivazionale dei lavoratori ad una maggiore produttività e conferiscono alla struttura retributiva la flessibilità necessaria per rispondere alla variabilità di mercato. L'Autore evidenzia l'importanza di procedure di informazione necessarie alla conoscenza ed alla verifica del funzionamento dei meccanismi retributivi variabili, affinché lo stimolo incentivante sia chiaramente percepito.



aziendale il punto di realizzazione più alto<sup>9</sup>. E ciò in modo tale che il collaboratore non solo partecipi con maggiore interesse all'andamento economico aziendale, ma possa contribuire in modo determinante alla crescita dei livelli di efficienza e di competitività, rispetto ai quali può acquisire maggiore consapevolezza e motivazione<sup>10</sup>.

Obiettivo del premio diviene, dunque, coinvolgere positivamente il personale dipendente in maniera diretta, innalzandone i livelli di motivazione e produttività<sup>11</sup>: "secondo tale impostazione, per il raggiungimento di determinati di obiettivi economico-qualitativi, è necessario ed indispensabile coinvolgere le maestranze nei processi di ottimizzazione del ciclo produttivo anche attraverso l'istituzione di un livello retributivo di secondo livello, legato al raggiungimento dei risultati previsti dagli obiettivi aziendali"<sup>12</sup>.

Alla luce di queste considerazioni, il presente elaborato si propone di investigare la retribuzione nella sua parte variabile e nella forma del premio di risultato, indagando le connessioni tra i profili evolutivi della corrispettività con i radicali cambiamenti nell'organizzazione del lavoro di cui anche la c.d. "Quarta rivoluzione Industriale" è portatrice<sup>13</sup>.

Più precisamente, si intende analizzare come la evoluzione del concetto di retribuzione, obbligazione principale del datore di lavoro, si conformi alle intense trasformazioni culturali, tecnologiche, organizzative ed economiche del lavoro, attraverso forme e contenuti particolari che lasciano emergere più complessi schemi di scambio nel rapporto di lavoro subordinato.

Con il consolidarsi di un'economia fluida e dematerializzata, ci si deve interrogare invero su come cambiano il concetto di retribuzione e più in generale le dinamiche della corrispettività. Con l'emergere della necessità per le imprese e il management

---

<sup>9</sup> M. BIASI, *Retribuzione di produttività, flessibilità e nuove prospettive partecipative*, in RIDL, 2014, n. 2. pp. 338 ss.

<sup>10</sup> T. TREU, *La questione salariale: legislazione sui minimi e contrattazione collettiva*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona". IT, 2019, n. 386, pp. 30 ss.: "Queste forme retributive sono state sempre oggetto di valutazioni contrastanti, perché se da un lato possono stimolare la motivazione dei lavoratori e contribuire a una gestione flessibile dei costi aziendali, dall'altra trasferiscono parte del rischio dell'impresa sugli stessi lavoratori. In realtà il significato e l'impatto di questi istituti retributivi incentivanti dipendono da fattori diversi: dal tipo di indicatori prescelti, dalla dimensione quantitativa della parte variabile rispetto a quella fissa della retribuzione, dal grado di influenza e di partecipazione dei lavoratori alla definizione e alla amministrazione degli stessi istituti".

<sup>11</sup>R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in LRI., 1999, n. 2, pp. 140 ss., considerano la retribuzione di produttività finalizzata ad accrescere il livello di attenzione e di applicazione dei lavoratori nel processo produttivo per evitare che essi procedano secondo routine; L. ZOPPOLI, *Retribuzione incentivante* op. cit pp. 72 ss.; G. AKERLOF, *Labor contracts as partial gift exchange*, in Quarterly Journal of Economics, 1982, n. 4, pp. 543.

<sup>12</sup> T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, in RIDL, 2010, n. 4, pp. 637 ss.,

<sup>13</sup> F. SEGHEZZI, *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, ADAPT University Press, 2017, pp. 3 ss.

di poter contare su un particolare impegno organizzativo dei dipendenti e su un loro maggiore coinvolgimento nei valori e negli obiettivi dell'impresa, e con la connessa esigenza organizzativa di individuare strutture motivazionali più articolate e complesse, è necessario comprendere se si concretizza anche un contestuale adattamento delle forme attraverso cui adempiere la controprestazione datoriale, all'interno dello schema sinallagmatico previsto dal rapporto di lavoro. E, dunque, è altrettanto necessario capire se la retribuzione sia diventata corrispettivo di uno scambio tra datore di lavoro e lavoratore che avviene attraverso prestazioni su più piani, quali quello del riconoscimento del valore del lavoro, delle competenze e della performance, quello della risposta ai bisogni più personali e a quelli della famiglia, di benessere, cura e realizzazione e, infine, quello della sintonia del lavoratore con l'organizzazione e del lavoro con gli interessi più personali del dipendente<sup>14</sup>.

A margine di tali importanti quesiti occorre anche rilevare come il consolidamento delle tendenze prospettate segnerebbe una netta soluzione di continuità non solo riguardo all'evoluzione dell'istituto della retribuzione ma più in generale con riferimento al ruolo delle fonti a livello ordinamentale.

Rispetto ai recenti mutamenti diviene prioritario, dunque, interrogarsi anche su quali nuovi parametri siano idonei alla determinazione della retribuzione e sul ruolo che in tal senso può svolgere la contrattazione collettiva, cercando di comprendere, in particolare, se e in quale misura il diritto del lavoro e delle relazioni industriali siano in grado di cogliere le trasformazioni in atto, raggiungendo un più puntuale soddisfacimento dei reciproci interessi delle parti del rapporto contrattuale.

## **2. I riferimenti costituzionali del problema: cenni**

In questa prospettiva di ricerca appare necessario prendere le mosse da una generale disamina dell'art. 36 Cost., norma cardine che governa la materia retributiva, interrogandosi sull'attualità di tale precetto costituzionale alla luce dei mutamenti del sostrato organizzativo del lavoro produttivo cui si è fatto cenno supra. Come noto, il suddetto articolo sancisce il principio di sufficienza e proporzionalità della retribuzione<sup>15</sup>, che a norma del dato letterale veicolato dalla disposizione deve essere tale da assicurare al lavoratore e ed alla sua famiglia un'esistenza libera e

---

<sup>14</sup> I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI, (a cura di) *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 15 ss., qui p. 35.

<sup>15</sup> P. ICHINO, *La nozione di giusta retribuzione nell'art. 36 della Costituzione*, in RIDL, 2010, n.1, pp. 731 ss. ricostruisce l'iter dei lavori dell'assemblea costituente che ha portato all'attuale formulazione dell'art. 36 Cost.; P. PASCUCI, *Giusta retribuzione e contratti di lavoro. Verso un salario minimo legale?* Franco Angeli, 2018 p. 25 ss.; S. BELLOMO, *Retribuzione sufficiente e autonomia collettiva*, Giappichelli, Torino, 2002, pp. 26 ss., qui p. 36.

dignitosa. È dominante in letteratura l'interpretazione della norma per cui i due principi vadano letti congiuntamente, nel senso che, in un determinato sistema economico, la proporzionalità della retribuzione al valore del lavoro implica anche la sufficienza della stessa<sup>16</sup>. La nozione costituzionale di retribuzione rimarca, infatti, la coesistenza al suo interno di due obbligazioni: l'una, attinente al nesso di corrispettività in senso lato, fornisce il criterio oggettivo di determinazione in termini di proporzionalità, diversificando il compenso spettante al lavoratore in base alle mansioni da questo svolte; l'altra, da determinarsi sulla base di un criterio eterogeneo rispetto alla corrispettività, svolge una funzione sociale<sup>17</sup>.

In base a quest'ultima irrompono nella nozione di retribuzione le esigenze personalistiche del lavoratore, in considerazione del fatto che, oggetto dello scambio nel contratto di lavoro, è la stessa persona con la spendita delle sue energie lavorative e, con sempre maggiore enfasi, della sua professionalità.

Se fino a qualche anno addietro l'indagine dottrinale si è concentrata specialmente sulla funzione "sociale" della retribuzione, che "in ogni caso" deve essere sufficiente a garantire un'esistenza libera e dignitosa<sup>18</sup>, l'evoluzione tecnologica e i connessi mutamenti organizzativi della prestazione hanno fatto emergere la necessità di valorizzare gli aspetti legati alla proporzionalità della retribuzione<sup>19</sup>, in un contesto che ha segnato il passaggio dalla nozione granitica di retribuzione come variabile indipendente ad una idea di retribuzione più incline a rispecchiare il legame tra flessibilità organizzativa e flessibilità applicata al trattamento economico corrisposto al lavoratore quale fonte di nuove garanzie. Ed è precisamente in questa prospettiva che il premio di risultato ha assunto una particolare rilevanza sotto il profilo dell'inquadramento costituzionale di un istituto che consente di ricondurre la proporzionalità e corrispettività della retribuzione ad una diversa e, al contempo, condivisa dimensione, individuando parametri di determinazione della stessa, che da una parte siano disancorati dai sistemi del modello tradizionale, anacronistici in un mercato globalizzato, e dall'altra riescano ad armonizzare le categorie di lavoratori a prescindere dai settori di appartenenza e dalle tipologie contrattuali applicate e dal tempo impiegato nell'esecuzione della prestazione lavorativa. Nell'attuale scenario economico, dunque, l'interesse pratico-applicativo ed il dibattito teorico tendono ad orientarsi maggiormente a definire la portata dei processi di modernizzazione delle fonti della retribuzione ed

---

<sup>16</sup> G. ZILIO GRANDI, *Un'introduzione: fonti, struttura e funzioni della retribuzione, quindici anni dopo*, in LD, 2011 n. 4, pp. 599 ss.; M. D'ANTONA *Le nozioni giuridiche della retribuzione*, in DLRI, 1984, pp. 269 ss.; M. DELL'OLIO, *Retribuzione, quantità e qualità di lavoro, qualità di vita*, in ADL, n. 2, 1995, pp. 1 ss.

<sup>17</sup> T. TREU, *Commento all'art. 36 Cost.*, in Commentario della Costituzione, a cura di G. Branca, Bologna, Zanichelli, 1979, pp. 109 ss.

<sup>18</sup> M. RICCI, *Autonomia collettiva e giustizia costituzionale*, Cacucci, Bari, 1999, pp. 314 ss.

<sup>19</sup> P. PASCUCCI, op. cit.

il consolidamento nelle prassi negoziali di elementi retributivi diversi, che mirano a rendere strutturale la connessione di parte della retribuzione con indicatori economici, quali la produttività (individuale o di gruppo) o l'andamento dell'impresa.

Se i livelli di reddito idoneo a garantire la libertà e la dignità di vita personale e familiare del lavoratore sono storicamente mutevoli in base all'evoluzione dei rapporti economici sociali, si tende ad affidare all'autonomia collettiva il compito di individuare, nel concreto, la misura della retribuzione minima per le diverse qualifiche nei diversi settori produttivi, in base alla capacità delle imprese ed a livello dello sviluppo economico del Paese. Come noto, la mancata attuazione dell'art. 39 Cost. ha determinato, da un lato, la possibilità del dissenso dei datori di lavoro non rappresentati dalle associazioni datoriali stipulanti e, dall'altro, l'impossibilità di riconoscere efficacia *erga omnes* al contratto collettivo di diritto comune<sup>20</sup>.

I giudici, nel dover dare concreta attuazione al principio della "giusta retribuzione" si sono, quindi, trovati di fronte a rapporti di lavoro i cui salari erano particolarmente bassi, molto lontani dai minimi dei contratti collettivi nazionali dei settori di riferimento<sup>21</sup>. Il rimedio a tale situazione è venuto dal riconoscimento della immediata precettività del disposto del succitato art. 36 Cost.<sup>22</sup>, in base al quale la retribuzione ritenuta dal giudice proporzionale e sufficiente viene imposta anche ai datori di lavoro non vincolati da contratti collettivi, mediante la dichiarazione di nullità della clausola retributiva del contratto individuale e con la conseguente determinazione giudiziale della giusta retribuzione, utilizzando come parametro i minimi salariali dei contratti collettivi nazionali<sup>23</sup>.

In questa prospettiva, non sorprende registrare nelle tendenze contrattuali dell'ultimo decennio "uno stallo sul tema retributivo che non è tanto o solo dovuto alla crisi o alle difficoltà tecniche di manutenzione e innovazione nei sistemi di inquadramento e classificazione del personale. Semmai, in parallelo alla evoluzione dei processi economici e produttivi, è crescente la difficoltà della contrattazione collettiva (soprattutto a livello nazionale) di misurare, per una parte sempre più rilevante del mercato del lavoro, il valore economico di scambio di un lavoro che

---

<sup>20</sup> M. RUSCIANO, *I diversi livelli attuali di contrattazione collettiva riguardo alla determinazione dei trattamenti retributivi*, Relazione in Atti del Convegno Il trattamento retributivo dei lavoratori, la contrattazione collettiva e la legge, Roma, 22-23/04/2010;

<sup>21</sup> M.C. CATAUDELLA, *Determinazione giudiziale della retribuzione sufficiente e ruolo della contrattazione collettiva*, in GI, 2010, pp. 11 ss.;

<sup>22</sup> G. ZILIO GRANDI, *Un'introduzione...*, op. cit. pp. 599 ss., l'autore analizza lo stato della contrattazione collettiva e il riflesso della stessa sulla struttura della retribuzione; T. TREU op. cit., P. ICHINO, op. cit. *La nozione...* pp. 758 ss.

<sup>23</sup> M. PERSIANI, *La retribuzione tra legge, autonomia collettiva e determinazione giudiziale*, in QADL, n. 2, 1998, qui p. 3; G. FERRARO, *Retribuzione e assetto della contrattazione collettiva*, in RIDL, 2010, I, pp. 693 e ss.

non si può più semplicemente afferrare in astratto e con i parametri retributivi standardizzati della qualifica e della ora lavorata”<sup>24</sup>. Le più recenti tendenze della contrattazione collettiva, influenzate dai mutamenti del processo produttivo, dovrebbero indurre a riconsiderare la lettura tradizionale. Non si intende certo sostenere che sussista la possibilità di transitare da un sistema salariale basato su un criterio temporale-monetario ad uno interamente partecipativo o integralmente collegato agli obiettivi. Ciononostante, se la tendenza alla diffusione qualitativa e quantitativa del premio di risultato dovesse consolidarsi, il peso di tale elemento retributivo contrattuale andrebbe certamente ad incidere sul mancato aumento (o su un aumento più contenuto) degli elementi che costituiscono il c.d. “minimo costituzionale”<sup>25</sup>, compromettendo ulteriormente l’effettività del contratto collettivo nazionale come utile parametro per valutare la congruità della retribuzione. In altre parole, nel futuro assetto che si profila, occorre che siano le Parti sociali ad avviare un profondo processo di autoriforma, abbracciando le sfide connesse alla trasformazione dei sistemi di produzione, alla maggiore valorizzazione del merito ed alla necessaria rimodulazione del rapporto tra livelli contrattuali in funzione di fotografare in modo più adeguato le dinamiche effettive di creazione del valore.

### **3. Riconfigurazione dei rapporti tra contratto collettivo nazionale e contratto decentrato**

Emergono sotto questo profilo diversi punti di interesse che meritano di essere approfonditi. Innanzitutto, le politiche retributive vengono ad essere centrate sulla contrattazione collettiva di secondo livello, con una scelta precisa volta a sottolineare come la determinazione del salario non sia più una prerogativa esclusiva del contratto collettivo nazionale di categoria.

Originariamente, si considerava infatti il contratto collettivo nazionale di categoria come la istituzione centrale di governo politiche retributive. Attualmente, invece al contratto collettivo nazionale di categoria viene lasciata una funzione di adeguamento della retribuzione all’inflazione e gli incrementi retributivi in azienda vengono ancorati agli incrementi di produttività<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> M. TIRABOSCHI, *Tra due crisi: tendenze di un decennio di contrattazione*, in *DRI*, 2021, n. 1, pp. 143 ss., qui p. 154.

<sup>25</sup> Cfr. Cass., 23.12.2016, n. 26925; Cass., 29.3.2010, n. 7528, GI, 2010, 2374, con nota di Cataudella M.C.; Cass., 18.3.2004, n. 5519; Cass.7.3.2003, n. 3494; Cass., 13.5.2002, n. 6878.

<sup>26</sup> Accordo Interconfederale 9 marzo 2018 tra Confindustria-Cgil, Cisl e Uil; I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di) *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019 pp. 95 ss.

I rapporti tra contratto collettivo nazionale e aziendale impongono una riflessione a favore di una contrattazione aziendale virtuosa, sostenuta da una contrattazione collettiva nazionale, capace di valorizzare economicamente la produttività del lavoro. Del resto, secondo autorevole dottrina<sup>27</sup>, la dinamica stagnante della produttività e la crescita costante del costo del lavoro in Italia sarebbe dipesa, innanzitutto, dal tipo di modello contrattuale adottato con il Protocollo sulla politica dei redditi del 1993 (infra). Un modello contrattuale che avrebbe innescato un rapporto negativo tra produttività e salari reali, determinando un aumento del costo del lavoro e un rallentamento nell'innovazione. In particolare, la scarsa copertura della contrattazione decentrata non avrebbe consentito una diffusione rilevante del salario di risultato e, con esso, il rafforzamento dei relativi meccanismi di stimolo per la produttività. Del pari, la moderazione salariale promossa dal sistema contrattuale avrebbe consentito anche alle aziende marginali di rimanere competitive senza reinvestire i profitti in formazione del capitale umano, innovazione, ricerca e sviluppo. Il risultato è stato, sul piano nazionale, una produttività praticamente ferma e un mercato del prodotto con un grado basso di concorrenza; mentre, sul piano internazionale, un peggioramento delle esportazioni e un indebolimento del sistema produttivo italiano e, entro questo, della struttura occupazionale.

In questa prospettiva, è da considerare l'obiezione sollevata da più parti che attiene alla scarsa diffusione nel nostro Paese della contrattazione di secondo livello, come conseguenza del fatto che il tessuto imprenditoriale italiano è composto da piccole imprese dove il sindacato non è presente e dove, di conseguenza, non è presente la contrattazione di secondo livello. A tale obiezione è stata data invero una risposta, per taluni considerata adeguata, mediante alcuni accordi nei quali, ai fini dell'accesso alle misure di detassazione, viene proposto un modello di contrattazione collettiva che prevede la sottoscrizione di accordi collettivi a livello territoriale, che possono essere utilizzati dalle aziende di piccole dimensioni e che possono accedere ai benefici fiscali previsti per le forme di retribuzione variabile. In questo modo si rende possibile attingere alla contrattazione di secondo livello da parte delle imprese di piccole dimensioni, senza dover negoziare un contratto collettivo e senza la presenza del sindacato all'interno dell'azienda<sup>28</sup>. L'operazione viene realizzata sulla base di un modello perfezionato dall'accordo interconfederale

---

<sup>27</sup> L. TRONTI, *Protocollo di luglio e crescita economica: l'occasione perduta*, in Rivista Internazionale di Scienze Sociali, 2005, n. 2; L. TRONTI, *La crisi di produttività dell'economia italiana: scambio politico ed estensione del mercato*, in EL, 2009, n. 2; L. TRONTI, *The Italian productivity slow-down: the role of the bargaining model*, in International Journal of Manpower, 2010, vol. 31, n. 7; L. TRONTI, *Modello contrattuale, produttività del lavoro e crescita economica*, nota ISRIL, n. 24.

<sup>28</sup> A. MARESCA, *Welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, pp. 63 ss., qui p. 67 in *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica* (a cura di) I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI, Il Mulino, 2019.

del 14 luglio 2016<sup>29</sup>, che appunto prevede che il contratto collettivo venga negoziato a livello territoriale per poi essere utilizzato dall'impresa, che si avvale quindi di quel contratto, beneficiando dei vantaggi di una retribuzione prevista dal contratto collettivo territoriale.

Purtuttavia, se da un lato l'accordo interconfederale del 14 luglio 2016 ha consentito alle piccole aziende di beneficiare della detassazione, applicando accordi territoriali ad hoc, dall'altro non prevede alcun trattamento normativo applicabile alle aziende sprovviste di contrattazione decentrata. In altre parole, gli accordi territoriali sottoscritti in esecuzione dell'accordo interconfederale non sono contratti collettivi nel senso tecnico del termine, poiché non disciplinano alcun trattamento normativo applicabile ai rapporti di lavoro rientranti nel relativo campo di applicazione. Questa prassi ha finito per scoraggiare la contrattazione decentrata snaturando, almeno in parte, la ratio della misura di detassazione, che è quella di favorire il decentramento contrattuale come canale di allineamento tra salari e produttività. Tale rischio risulta ancor più elevato se gli accordi territoriali non circoscrivono i criteri di misurazione da adottare, ma rinviando ai parametri elencati nel decreto del 25 marzo 2016. La contrattazione territoriale dovrebbe quindi determinare uno scambio tra welfare, flessibilità salariale e flessibilità organizzativa e gestionale, anche coltivando le ampie deleghe che il d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81 assegna alla contrattazione di secondo livello.

### **3.1. Il decentramento salariale**

La prima innovazione considerevole in tema di retribuzione variabile in Italia fu introdotta dal "Protocollo sulla politica dei redditi" del 23 luglio 1993<sup>30</sup>, mediante cui le parti sociali si proponevano di prevenire i conflitti fra i diversi livelli contrattuali e di superare "le tradizionali anomalie del sistema retributivo e contrattuale italiano"<sup>31</sup>. In particolare, differenziando le competenze della contrattazione nazionale di lavoro da quelle della contrattazione decentrata in

---

<sup>29</sup> Accordo 14 luglio 2016 tra Confindustria e Cgil, Cisl, Uil; I. REGALIA, *L'accordo interconfederale su premi di risultato e welfare aziendale per le imprese senza rappresentanza*, in *Politiche Sociali/Social Policies*, n. 3, pp. 513.

<sup>30</sup> Protocollo sulla politica dei redditi e dell'occupazione, sugli assetti contrattuali, sulle politiche del lavoro e sul sostegno al sistema produttivo – noto anche come Protocollo Giugni – 3 luglio 1993. Per un'analisi del Protocollo del 23 luglio 1993: M. VITALETTI, *La retribuzione cd. di produttività nella nuova contrattazione aziendale, questioni ed esiti*, in LD, Fascicolo 4, 2011, pp. 691 ss.; Sul tema, T. TREU, *L'accordo del 23 luglio 1993: assetto contrattuale e struttura della retribuzione*, in RGL, n. 1, 1993, pp. 215 e ss.; A. LASSANDARI, *Contrattazione collettiva e produttività: cronaca di evocazioni (ripetute) e di incontri (mancati)*, in RGL, n. 2, 2009, pp. 299 ss.

<sup>31</sup> C. ZOLI, *Struttura della contrattazione collettiva e rapporti tra contratti collettivi di diverso livello*, in *Istituzioni e regole del lavoro flessibile*, Napoli, Editoriale scientifica, 2006, pp. 301 ss.

materia di retribuzione, il Protocollo del 1993<sup>32</sup> affidò un ruolo preminente al contratto nazionale di categoria che, in materia retributiva, doveva adeguare i trattamenti economici ai tassi di inflazione e poteva adattarli anche agli incrementi settoriali di produttività, mentre alla contrattazione aziendale fu richiesto di operare una redistribuzione delle quote d'incremento di produttività, di qualità e di redditività che realizzano le singole aziende, potendo intervenire sulle materie espressamente rinviate dal contratto nazionale e su istituti diversi e non ripetitivi rispetto a quelli retributivi propri del contratto nazionale.

Come noto, il coordinamento della contrattazione salariale è stato la pietra angolare del protocollo del 23 luglio 1993, che ha cercato di ristrutturare la contrattazione collettiva al fine di renderla più funzionale alle politiche economiche<sup>33</sup>. Dalla metà degli anni Novanta, tuttavia, comincia a consolidarsi l'idea di incentivare lo sviluppo della contrattazione decentrata quale canale redistributivo necessario per compensare la moderazione salariale dei CCNL e flessibilizzare le condizioni di lavoro e salariali in funzione incentivante della produttività del lavoro. La Commissione di esperti presieduta da Gino Giugni per la revisione del sistema contrattuale definito dal protocollo del 1993 prevedeva che: la revisione del sistema di contrattazione collettiva dovrebbe avvenire con l'obiettivo di garantire una maggior adattabilità del sistema ed una dinamica salariale "virtuosa", favorendo il progressivo decentramento dei processi di determinazione della disciplina dei rapporti di lavoro e, in particolare, delle retribuzioni. Tale obiettivo potrebbe essere perseguito confermando il sistema contrattuale attuale costruito su due livelli, ma rafforzandone la differenziazione funzionale. In questo quadro, "il contratto di

---

<sup>32</sup> M. DAMIANI, A. RICCI, *La retribuzione integrativa aziendale in Italia: una nuova evidenza empirica*, in EL, 2010, p. 11: "La storia recente della regolamentazione della dinamica salariale e della contrattazione integrativa in Italia ha le sue radici nell'accordo del 1993. L'accordo si proponeva l'eliminazione degli automatismi negli adeguamenti retributivi ed ancorava gli incrementi salariali alle aspettative di inflazione, mediante il ricorso di allo strumento del tasso di inflazione programmato. La realizzazione completa dell'Accordo Territoriale prevedeva, inoltre, una forte diffusione della contrattazione integrativa su base aziendale o territoriale ed il pagamento di premi salariali proporzionali agli incrementi di produttività e profittabilità delle imprese. In questa prospettiva, la contrattazione doveva quindi preservare il potere di acquisto dei salari e garantire che la crescita reale delle retribuzioni di fatto (primo e secondo livello) fosse uguale alla crescita reale della produttività del lavoro. Ciò avrebbe garantito la stabilità delle quote distributive dei profitti e dei salari sul reddito e di conseguenza avrebbe favorito la massima crescita dei salari compatibile con l'assenza di pressioni sul saggio di profitto e sull'inflazione. L'accordo tuttavia non garantiva la realizzabilità di due condizioni che potevano assicurare la stabilità delle quote distributive sul reddito e massimizzare le possibilità di incrementi di produzione: la diffusione a tutti i lavoratori della retribuzione di secondo livello ed una crescita retributiva adeguata, tale da uguagliare il tasso di crescita dei salari e della produttività del lavoro in termini reali. La realizzabilità di queste due condizioni, d'altra parte era poco probabile in un sistema economico come quello italiano, caratterizzato da un numero elevato di piccole imprese, solo in piccola parte coinvolte da contratti integrativi.

<sup>33</sup> T. TREU, *L'accordo del 23 luglio 1993: assetto contrattuale e struttura della retribuzione*, in RGL, 1993, pp. 215 ss.



categoria, proprio per avere dimostrato una capacità di governo del sistema contrattuale nel suo insieme, manterrebbe una rilevante importanza con l'accentuazione del suo compito di orientamento e di controllo normativo"<sup>34</sup>.

A fronte della mancata espansione della contrattazione aziendale e territoriale, il Legislatore ha promosso lo sviluppo del decentramento contrattuale tramite (i) il riconoscimento di una maggiore autonomia funzionale alla contrattazione di secondo livello e (ii) la previsione di politiche fiscali e contributive di vantaggio per i redditi di lavoro derivanti da contratti collettivi territoriali e aziendali. Queste politiche di sviluppo del decentramento contrattuale sono state consacrate nell'Accordo Quadro di riforma degli assetti contrattuali firmato il 22 gennaio 2009<sup>35</sup>, nonché con importanti varianti dai successivi accordi interconfederali riguardanti la struttura della contrattazione collettiva, il cui punto di caduta è rappresentato, ad oggi, dal Testo Unico sulla rappresentanza del gennaio 2014<sup>36</sup>.

È bene sottolineare, tuttavia, che tale protocollo non veniva sottoscritto dalla CGIL, la quale non partecipava alle trattative, stante la propria contrarietà a talune clausole contrattuali, inerenti le modalità di articolazione del decentramento e taluni aspetti relativi al conflitto collettivo<sup>37</sup>. Sul piano delle politiche salariali, l'Accordo Quadro del 22 gennaio 2009 e gli accordi interconfederali in sua attuazione, riprendendo parzialmente l'impostazione del Protocollo del 1993, hanno riservato alla contrattazione decentrata "il compito essenziale, se non esclusivo, di collegare la retribuzione agli andamenti della produttività e redditività, variamente misurati". Di contro, al contratto nazionale è stata affidata la sola funzione di "tutelare il generale potere di acquisto delle retribuzioni ed è preclusa la competenza, ammessa invece dall'accordo del 1993, a definire dinamiche retributive collegate a indici generali di produttività".

---

<sup>34</sup> Relazione finale della Commissione per la verifica del protocollo del 23 luglio 1993, 1997, disponibile in [www.adapt.it](http://www.adapt.it), A-Z Index, voce Contrattazione collettiva, sezione Documentazione nazionale.

<sup>35</sup> L. BELLARDI, *L'Accordo Quadro e la sua applicazione nel settore privato: un modello contrattuale "comune"*, in Nuove Regole per la Rappresentanza Sindacale. Ricordando Massimo D'Antona, Andreoni ed. Roma Ediesse 2010; R. VOZA, *Effettività e competenze nella contrattazione decentrata nel lavoro alla luce degli accordi del 2009*, in DLRI, 2010, n. 126, pp. 361-377.

<sup>36</sup> F. CARINCI, *Il lungo cammino per Santiago della rappresentatività sindacale*, in *Il Testo Unico sulla rappresentanza* 10 gennaio 2014, (a cura di F. CARINCI, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, 2014, n. 26, in [www.moodle.adaptland.it](http://www.moodle.adaptland.it)

<sup>37</sup> A. LASSANDARI, *Contrattazione Collettiva e produttività: cronaca di evocazioni (ripetute) e di incontri (mancati)*, in RGL, n. 2, 2009, pp. 299-344.; M. MAGNANI, *I nodi attuali del sistema di relazioni industriali e l'accordo quadro del 22 gennaio 2009*, in ADL, n. 1, pp. 1278 ss.; F. CARINCI, *Una dichiarazione d'intenti: l'Accordo Quadro 22 gennaio 2009 sulla riforma degli assetti contrattuali*, in RIDL, 2009, n. 1, pp. 177 ss.; M. RICCI, *L'accordo quadro e l'accordo interconfederale del 2009: contenuti, criticità e modelli di relazioni industriali*, in RIDL, 2009, n. 1, pp. 353 ss.

Inoltre, l'Accordo ha rinnovato l'impegno del Governo all'adozione di politiche di detassazione delle somme erogate in applicazione di contratti collettivi di secondo livello. Obiettivo dell'Accordo del 2009 era quello di rendere più affidabile, efficiente e decentrato il sistema delle relazioni industriali. A tal fine, l'intesa ridisegnava anzitutto la durata dei contratti collettivi nazionali, che diveniva triennale per la parte economica e normativa, e ne confermava la funzione "di garantire la certezza dei trattamenti economici e normativi comuni per tutti i lavoratori del settore ovunque impiegati nel territorio nazionale".

L'Accordo riformava anche le procedure che presiedono allo svolgimento della contrattazione collettiva, configurando in maniera precisa l'andamento delle trattative con l'obiettivo di rendere più veloce possibile la conclusione dei contratti. A ciò faceva seguito un altro Accordo interconfederale, firmato nell'aprile dello stesso anno con la sola Confindustria e sempre senza la partecipazione della CGIL, che introduceva una serie di modifiche al sistema in vigore dal 1993: le nuove regole salvaguardavano la struttura a due livelli della contrattazione collettiva, con le disposizioni dei contratti collettivi di settore che continuavano a costituire una soglia minima nazionale, ma con l'obiettivo di potenziare il secondo livello della contrattazione collettiva.

Detta intesa, per quanto attiene alla competenza in materia salariale del contratto di secondo livello, coinvolgeva anche la contrattazione collettiva territoriale nella determinazione del premio di risultato. Con riferimento a quelle ipotesi in cui la contrattazione di secondo livello venisse stipulata a livello territoriale, infatti, l'intesa prevede che "i criteri di misurazione e valutazione economica della produttività, della qualità e degli altri elementi di competitività", al cui raggiungimento risulta condizionata l'erogazione dell'importo della retribuzione variabile costituita dal premio di produttività, dovevano essere "determinati sulla base di indicatori assunti a livello territoriale con riferimento alla specificità delle imprese di settore". Gli importi e i meccanismi per la determinazione quantitativa dell'erogazione della retribuzione legata al premio variabile avrebbero dovuto essere poi definiti in sede di contrattazione aziendale, coerentemente con le condizioni produttive e occupazionali.

L'Intesa, peraltro, prevedeva la possibilità senza precedenti di introdurre clausole di apertura, consentendo agli accordi di secondo livello di derogare agli accordi nazionali. Questo è stato probabilmente l'aspetto più controverso del nuovo sistema e il motivo per cui la CGIL aveva ritenuto di non sottoscrivere l'accordo: fino ad allora, le deroghe *in pejus* erano consentite solo eccezionalmente nei patti territoriali, per far fronte al sottosviluppo economico e/o ad un alto livello di lavoro sommerso.

Il 28 giugno 2011, Confindustria e le tre principali confederazioni sindacali, firmavano un nuovo Accordo interconfederale, con un duplice scopo di (i) definire

criteri misurabili per la rappresentatività sindacale e la legalità degli accordi aziendali e (ii) potenziare il decentramento della contrattazione collettiva, con la possibilità di prevedere clausole a livello aziendale, ma nel quadro stabilito dal livello primario nazionale<sup>38</sup>.

Quasi contestualmente il Legislatore introduceva la possibilità di sottoscrivere accordi a livello aziendale o territoriale che si discostino dalla legge e dai contratti collettivi nazionali di settore, ai sensi dell'art. 8 del d. l. n. 138/2011<sup>39</sup>.

Tali accordi devono essere formalmente giustificati in termini di: aumento dell'occupazione; gestione della crisi industriale ed economica; miglioramento della qualità dei contratti di lavoro; aumento della produttività, della competitività e dei salari; incoraggiamento di nuovi investimenti e avvio di nuove attività; aumento della partecipazione dei lavoratori. Sul versante del decentramento contrattuale si colloca l'impegno del legislatore del 2011 nell'affidare e nel rinviare alla responsabilità delle relazioni industriali di valutare attraverso la contrattazione di prossimità, aziendale o territoriale, "la possibilità di scambi negoziali virtuosi (e non certo concessioni unilaterali) per il perseguimento in modo pragmatico di quegli obiettivi di competitività e tutela del lavoro tanto astrattamente declamati quanto raramente praticati nella realtà quotidiana dei luoghi di lavoro per il persistere di standard regolatori nazionali rigidi e ancora poco adattabili al mutato contesto economico e sociale di riferimento"<sup>40</sup>.

Ad oggi, gli esiti del nuovo sistema previsto dagli accordi interconfederali del 2011-2014 non sono stati soddisfacenti<sup>41</sup>. La loro efficacia viene vanificata da alcuni aspetti strutturali della nostra economia nonché dal fatto che le forme di retribuzione variabile si sviluppano nell'ambito di un sistema di contrattazione e di relazioni industriali che andrebbe migliorato. L'Italia, infatti, è il Paese dell'area euro in cui maggiore è il numero dei rapporti di lavoro dipendente regolati dalla contrattazione collettiva ma, al contempo, è anche uno tra quelli in cui si registra una minore diffusione della contrattazione di secondo livello. Il panorama della contrattazione nazionale oggi si presenta sempre più frammentato, con la diffusione di pratiche di dumping nella stipula di accordi tra nuove sigle sindacali e datoriali minori, che tendono a ridurre il costo della manodopera. In questo contesto, il ruolo della contrattazione decentrata è rimasto molto marginale e comunque subordinato

---

<sup>38</sup> M. MARTONE, *A che prezzo, L'emergenza retributiva tra la riforma della contrattazione collettiva e salario minimo legale*, LUISS University Press, 2019 pp. 53 ss.

<sup>39</sup> P. TOMASSETTI, *Il decentramento contrattuale in Italia: primi profili ricostruttivi di una ricerca empirica*, in *ADL*, 2014, n. 6, I; A. PERULLI, *La contrattazione collettiva di «prossimità». Teoria, comparazione e prassi*, in *RIDL*, 2013, n. 4, pp. 919-960.

<sup>40</sup> M. TIRABOSCHI, *L'articolo 8 del decreto legge 13 agosto 2011, n. 138: una prima attuazione dello "Statuto dei lavori" di Marco Biagi pp.*, 13-14.

<sup>41</sup> S. LEONARDI, M. C. AMBRA, A. CIARINI, *Italian collective bargaining at a turning point*, in S. LEONARDI, R. PEDERSINI (eds), *Multi-employer bargaining under pressure: decentralisation trends in five European countries*, ETUI, 2018 pp. 197.

nelle disposizioni definite al primo livello, nonostante la politica di incentivazione intrapresa dal Governo.

La leva della fiscalità di vantaggio da sola non è stata sufficiente, fino ad oggi, a supplire al mancato decollo della contrattazione decentrata: gli andamenti piatti dei salari e della produttività denotano di fatto un'incapacità di incidere su queste dinamiche. Inoltre, l'ampia delega ha permesso alle parti di muoversi con l'obiettivo primario di maturare l'incentivo economico a discapito di una reale crescita della produttività<sup>42</sup>.

Al riguardo, è opportuno svolgere una seppur breve digressione dottrinale in merito al coordinamento degli assetti contrattuali di primo e secondo livello nell'ambito delle relazioni industriali italiane, richiamando i concetti di "decentramento organizzato" (e "disorganizzato", introdotti dal Traxler<sup>43</sup>) e di "governabilità della contrattazione collettiva", radicati nella teoria sociologica e giuridica e diventati centrali nel dibattito sugli effetti della contrattazione collettiva sui risultati economici, giungendo alla conclusione che, il coordinamento tra i livelli di contrattazione è ampiamente accettato come fondamentale per garantire l'efficacia della contrattazione collettiva, condividendo le considerazioni già svolte al riguardo da autorevole dottrina<sup>44</sup>.

Nonostante vi sia un chiaro riparto di competenze in materia di contrattazione salariale tra CCNL e contratto aziendale, deputato quest'ultimo alla previsione di schemi variabili di retribuzione nella peculiare forma del premio di risultato, nella contrattazione decentrata continua a riscontrarsi una significativa diffusione di elementi premiali corrisposti in cifra fissa. In realtà, le norme sul coordinamento salariale affermano chiaramente che gli aumenti retributivi dovrebbero essere collegati a parametri oggettivi negoziati dalle parti nella contrattazione a livello aziendale ovvero legati alla produttività e/o ai profitti, o alle prestazioni dei lavoratori, sotto forma di premio di risultato. Tali regimi retributivi si riferiscono a tre tipi di obiettivi: produttività, redditività e qualità.

Purtroppo, dalla prassi negoziale emerge che, la regola secondo cui la contrattazione salariale decentralizzata dovrebbe basarsi su parametri di produttività e/o redditività è ancora in larga parte disattesa, soprattutto nel settore metalmeccanico. Tali dati, possono essere comunque visti come un "bicchiere

---

<sup>42</sup> F. D'AMURI F., R. NIZZI, *I recenti sviluppi delle relazioni industriali in Italia*, Questioni di Economia e Finanza, 2017, n.417, Roma, Banca D'Italia.

<sup>43</sup>F. TRAXLER *Two logics of collective action in Industrial Relations?* in C. CROUCH, F. TRAXLER (eds.), *Organised industrial Relations in Europe: What Future?* Aldershot: Avebury.

<sup>44</sup> P. TOMASSETTI, *From Fixed to Flexible? Wage Coordination and the Collective Bargaining System in Italy*, in IJCLIR, 2017, n. 33 pp. 523 ss.; I. REGALIA, M. REGINI, *Between voluntarism and institutional and Human Resources Practices in Italy*, in *Employment Relations in a Changing World Economy*, 1998, pp. 131 – 136 (Locke R., Kochan T & Piore M eds, Cambridge- MA: MIT Press 1998).

mezzo pieno”<sup>45</sup>: se da un lato, infatti, in un contesto di depotenziamento dei lavoratori e di erosione delle istituzioni del mercato del lavoro, il fatto che il principio di favore funzioni ancora e che i sindacati siano ancora in grado di negoziare aumenti salariali a livello aziendale è di per sé positivo, dall’altro lato il sistema italiano di relazioni industriali continua a presentare un alto grado di “coordinamento orizzontale” e debole “coordinamento verticale”. La conseguenza logica individuata è che “l’obiettivo di definire un sistema coerente di contrattazione collettiva dovrebbe essere sostenuto da una chiara regolamentazione delle conseguenze derivante dalla violazione delle norme sul coordinamento della contrattazione collettiva e, soprattutto, da una chiara disciplina del conflitto di regolamentazione”. Ciò potrebbe essere raggiunto anche attraverso una “regolamentazione giuridica sussidiaria che disciplina il sistema delle relazioni industriali”<sup>46</sup>.

La problematica della rappresentatività dei firmatari, inoltre, non riguarda solo la parte sindacale, dove di fatto è stata causa di gravi controversie, ma anche le associazioni dei datori di lavoro, la cui acuta frammentazione continua ad essere uno dei punti deboli più gravi del sistema italiano di relazioni industriali. Singole aziende (la FIAT è stato di gran lunga il caso più noto), gruppi di imprese o filiali hanno scelto di uscire dalle rispettive associazioni di categoria, per creare le proprie nuove unità contrattuali<sup>47</sup>.

La frammentazione e l’incerta rappresentatività delle associazioni dei datori di lavoro sollevano la necessità di stabilire parametri trasparenti e certificati, anche da questo lato, per quanto riguarda il numero totale dei soci e dei lavoratori<sup>48</sup>. In materia, da ultimo è intervenuto, modificando ulteriormente il quadro normativo vigente, l’Accordo interconfederale del 9 marzo 2018 tra Confindustria e CGIL, CISL, UIL (“Patto della Fabbrica”), che ha fissato le condizioni per realizzare un sistema di relazioni industriali più efficace e partecipativo che consenta di sostenere i processi di trasformazione e di digitalizzazione nella manifattura e nei servizi innovativi, tecnologici e di supporto all’industria. Il “Patto” ha l’obiettivo di contribuire fattivamente – attraverso le relazioni industriali e la contrattazione

---

<sup>45</sup> P. TOMASSETTI, *From Fixed to Flexible?* op. cit.

<sup>46</sup> L. BACCARO, R.M. LOCKE, *Learning from Past Mistakes? Recent Reforms in Italian Industrial Relations*, 27, (4) *Indus Rel. J.* 300, 1996; K. THELEN, *Varieties of Labor Politics in the Developed Democracies*, in *Varieties of Capitalism. The institutional Foundations of Comparative Advantage* (P. A. Hall & D. Soskice eds, Oxford, University Press, 2001; P. TOMASSETTI, *From Fixed to Flexible?* op. cit., qui p. 551.

<sup>47</sup> L. BELLARDI, *Relazioni industriali e contrattazione collettiva: criticità e prospettive*, in *L&D*, n.4, 2016 pp. 939-952.

<sup>48</sup> M. CARRIERI, M.C. AMBRA, A. CIARINI, *The ‘resistible’ rise of decentralised bargaining: a cross-country and inter-sectoral comparison*, in S. LEONARDI, R. PEDERSINI (eds), *Multi-Employer Bargaining Under Pressure: Decentralisation trends in five European Countries*, ETUI, 2018.

collettiva – alla crescita del Paese, al miglioramento della competitività attraverso l’incremento della produttività delle imprese, alla correlata crescita dei salari e alla creazione di posti di lavoro qualificati.

All’interno di tale contesto legislativo e contrattuale, si inserisce l’istituto del premio di risultato, che – come più volte spiegato – ha assunto un ruolo principe tra le forme di retribuzione variabile, divenendo quello più diffuso e certamente più impattante in termini di politica economica del costo del lavoro.

#### **4. Il sistema di incentivi al decentramento salariale: trattamento fiscale e contributivo agevolato connesso ai premi di risultato. Cenni**

Anche in ossequio agli impegni assunti con le parti sociali, il Legislatore è intervenuto in materia di premio di produttività, al fine di incentivarne la diffusione, mediante misure agevolative di natura fiscale e contributiva. Primaria importanza assume al riguardo l’art. 1, commi da 182 a 191, della l. 28 dicembre 2015 n. 208 (Legge di Stabilità per il 2016), attuato poi con decreto ministeriale 25 marzo 2016. Da ultimo, con diversi elementi di innovazione rispetto alle precedenti decretazioni in materia, il Legislatore, in attuazione della Legge di Stabilità 2016, è intervenuto sulla detassazione della retribuzione di produttività, con il decreto interministeriale d.m. 25 marzo 2016 di cui si dirà più avanti. Ulteriori incentivi per le imprese e i lavoratori sotto forma di sgravio contributivo sono state introdotte poi dal Decreto Legge 24 aprile 2017, n. 50, che ha apportato delle modifiche alla previgente disciplina dei benefici connessi alla corresponsione dei premi di risultato in caso di coinvolgimento dei lavoratori nell’organizzazione del lavoro. La Legge di Stabilità del 2016 ha rimodulato e rinforzato un istituto già presente nell’ordinamento fin dal 2008 e consistente in una tassazione agevolata – un’imposta sostitutiva dell’IRPEF e delle relative addizionali regionali e comunali al 10% - in favore dei premi di risultato disciplinati nell’ambito della contrattazione di secondo livello. La detassazione dei premi di produttività in realtà era già possibile dal 2008, ma l’incentivo non era strutturale, inoltre le regole e i tetti massimi variavano ogni anno. Ogni anno le regole diverse rimettevano in questione i calcoli di convenienza delle aziende e il tetto di spesa variabile imponeva una procedura “a domanda” in cui le aziende che arrivavano ultime rischiavano di non aver più diritto al beneficio per esaurimento dei fondi.

A fronte di queste problematiche nel 2013 la norma non fu rinnovata e di conseguenza nell’anno seguente, il 2014, non ci furono premi di produttività detassati. Oggi l’orizzonte delle imprese e dei lavoratori che contrattano i premi di produttività è certo e la procedura è immediata, non è più a domanda: l’azienda trattiene l’imposta sostitutiva in ritenuta d’acconto e la detassazione del premio di

risultato appare direttamente al lavoratore in sede di dichiarazione dei redditi (fino a 3.000 euro pro capite tassati all'imposta sostitutiva del 10% per tutti i lavoratori sotto gli 80 mila euro di reddito lordo annuo).

Nel novellare la misura, oltre ad essere stata stabilizzata finanziariamente la misura si è innanzitutto richiesto un maggior sforzo agli attori negoziali, posto che l'accesso al regime fiscale è condizionato ad una rigorosa individuazione del risultato atteso cui ricollegare la parte variabile del salario e alla individuazione di parametri oggettivi di verifica degli incrementi di produttività nonché un arco temporale congruo, entro il quale verificare l'effettivo incremento dell'obiettivo prefissato nel contratto collettivo. Come specificato nella prassi, peraltro questa maggiore rigidità non incide chiaramente sulla strutturazione del premio di risultato, che "risponde esclusivamente alle politiche retributive concordate con le organizzazioni sindacali", quanto, come detto, impone una verificabilità obiettiva e misurabile degli obiettivi al raggiungimento dei quali deriva l'erogazione del premio aziendale.

Ai sensi del suddetto decreto, per l'applicazione delle agevolazioni fiscali, sono i contratti collettivi "aziendali o territoriali di cui all'art. 51 del d.lgs. n. 81 del 2015" a prevedere "criteri di misurazione e verifica degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, che possono consistere nell'aumento della produzione o in risparmi di fattori produttivi ovvero nel miglioramento della qualità dei prodotti e dei processi, [...], il cui raggiungimento sia verificabile in modo obiettivo attraverso il riscontro di indicatori numerici o di altro genere appositamente individuati".

Al fine di accedere al beneficio fiscale, è richiesta dalla norma la regolamentazione dei premi di risultato da contratti collettivi di secondo livello, stipulati ai sensi dell'art. 51 del d.lgs. n. 81/2015, ove siano indicati anche i criteri di misurazione e verifica degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione. Ancor prima della L. n. 81/2017, il lavoro agile era stato menzionato nel d.i. 25 marzo 2016 quale strumento atto ad incrementare la produttività e, in definitiva, la concorrenzialità dell'azienda. Il citato decreto è stato emanato in esecuzione della l. 22 dicembre 2015, n. 208 che, all'art. 1, commi 182 e ss., ha avuto il pregio di rendere stabili e strutturali i benefici di natura fiscale connessi alla c.d. retribuzione di produttività. Più precisamente, la suddetta l. n. 208 ha previsto l'applicazione di un'imposta sostitutiva con aliquota pari al 10% per i premi di risultato, di ammontare variabile, la cui corresponsione sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione.

Sono poi imposti limiti di carattere oggettivo e soggettivo. In particolare, il comma 182 della Legge di stabilità 2016, così come modificato dalla Legge 11 dicembre 2016, n. 232 (c.d. "Legge di Bilancio 2017"), prevede, infatti, che "salva espressa rinuncia scritta del prestatore di lavoro, sono soggetti a una imposta sostitutiva

dell'imposta sul reddito delle persone fisiche e delle addizionali regionali e comunali pari al 10 per cento, entro il limite di importo complessivo di 3.000 euro lordi, i premi di risultato di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, misurabili e verificabili sulla base di criteri definiti con il decreto di cui al comma 188, nonché le somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa"<sup>49</sup>.

Si consideri peraltro che, relativamente ai contratti collettivi sottoscritti dall'entrata in vigore del d.l. n. 50/2017 (24 aprile 2017) e per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro, è ridotta di 20 punti percentuali l'aliquota contributiva a carico del datore di lavoro per il regime relativo all'invalidità, la vecchiaia ed i superstiti su una quota del premio di risultato non superiore a 800 euro. Sulla medesima quota non è dovuta alcuna contribuzione a carico del lavoratore. Anche questo sviluppo normativo sembra riflettere, sul piano sistematico, la tendenza del legislatore a favorire la diffusione di pratiche organizzative del lavoro improntate alla maggiore partecipazione e condivisione degli obiettivi, in modo che forme retributive incentivanti e modelli gestionali partecipativi si configurino, nella prassi delle relazioni industriali, come due facce della stessa medaglia.

L'articolo 4 del Decreto interministeriale del 25 marzo 2016, invero, chiarisce che il coinvolgimento paritetico dei lavoratori debba realizzarsi «attraverso un piano che stabilisca, a titolo esemplificativo, la costituzione di gruppi di lavoro nei quali operano responsabili aziendali e lavoratori finalizzati al miglioramento o all'innovazione di aree produttive o sistemi di produzione e che prevedono strutture permanenti di consultazione e monitoraggio degli obiettivi da perseguire e delle risorse necessarie nonché la predisposizione di rapporti periodici che illustrino le attività svolte e i risultati raggiunti». Il Decreto specifica altresì che non costituiscono strumenti e modalità utili ai fini del coinvolgimento paritetico dei lavoratori i gruppi di lavoro e i comitati di semplice consultazione, addestramento o formazione. La Circolare dell'Agenzia delle Entrate n. 28/E del 15 giugno 2016 sottolinea, infine, che nell'ambito di queste modalità di coinvolgimento dei lavoratori, è necessario che «i lavoratori intervengano, operino ed esprimano

---

<sup>49</sup> Al fine di agevolare la contrattazione collettiva nell'individuazione dei parametri con i quali misurare la performance già nell'allegato al D.M. 25 marzo 2016 vengono elencati a titolo esemplificativo ma non esaustivo diciannove indicatori: 1) volume della produzione/numero dipendenti; 2) fatturato o Valore aggiunto (VA) di bilancio/numero di dipendenti; 3) margine operativo lordo MOL/Valore aggiunto (VA) di bilancio; 4) indici di soddisfazione del cliente; 5) diminuzione del numero di riparazioni, rilavorazioni; 6) riduzione degli scarti di lavorazione; 7) percentuale di rispetto dei tempi di consegna; 8) rispetto previsioni di avanzamento dei lavori; 9) modifiche di organizzazione del lavoro; 10) lavoro agile; 11) modifiche ai regimi di orario; 12) rapporti costi effettivi/costi previsti; 13) riduzione assenteismo; 14) numero brevetti depositati; 15) riduzione tempi di sviluppo di nuovi prodotti; 16) riduzione dei consumi energetici; 17) riduzione numero di infortuni; 18) riduzione numero di infortuni; 19) riduzione tempi di consegna.



opinioni che siano considerate di pari livello, importanza e dignità di quelle espresse dai responsabili aziendali che vi partecipano, con lo scopo di favorire un impegno “dal basso” che consenta di migliorare le prestazioni produttive e la qualità del prodotto e del lavoro».

La finalità di questa normativa è quella di premiare le aziende che coinvolgono i lavoratori nei processi produttivi che sono finalizzati “al miglioramento o all’innovazione delle aree produttive o sistemi di produzione”. Questo è il fulcro della norma che afferma, quindi il miglioramento del prodotto o dei processi produttivi al quale partecipano i lavoratori è un interesse apprezzabile e fa sì che le aziende che adottano questi sistemi possano beneficiare dello sgravio. Si potrebbe dire che questa norma in qualche modo concorre alla realizzazione della partecipazione dei lavoratori all’impresa. In particolare, il Decreto-legge 24 aprile 2017, n. 50, convertito con modificazioni dalla Legge 21 giugno 2017, n. 96, ha apportato delle modifiche alla previgente disciplina dei benefici connessi alla corresponsione dei premi di risultato, introducendo un ulteriore incentivo per le imprese e i lavoratori sotto forma di sgravio contributivo. Tale sgravio consiste nella riduzione di 20 punti percentuali dell’aliquota contributiva ordinaria, per una quota di premio non superiore a 800 Euro e, inoltre, su questa quota di premio, il lavoratore non paga alcun contributo. La fruizione di questo beneficio è però condizionata all’introduzione, da parte dell’azienda, di forme del già citato coinvolgimento paritetico dei lavoratori.

#### **4.1. Premio di risultato e welfare aziendale**

Nel corso degli ultimi anni, grazie ad un quadro normativo che prevede incentivi e vantaggi fiscali e contributivi ma anche ad una maggiore consapevolezza delle imprese rispetto all’importanza di investire nell’ambito sociale, le iniziative di welfare aziendale si sono diffuse in modo rilevante nel contesto italiano. È opportuno preliminarmente sottolineare che le politiche della remunerazione dei lavoratori si possono dividere in politiche monetarie e politiche che attengono al welfare: nel primo caso la remunerazione del lavoratore avviene attraverso la retribuzione, nel secondo caso, la remunerazione avviene attraverso un piano di welfare che soddisfa interessi fondamentali del lavoratore e della sua famiglia<sup>50</sup>. Con il tempo, il welfare è diventato una delle principali materie di scambio tra le parti sociali e, di conseguenza, un elemento strategico nei processi negoziali di primo e di secondo livello.

---

<sup>50</sup> I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI, (a cura di) *Il welfare aziendale*, op. cit., 2019.

Nell'attuale contesto di cambiamenti sociali e del mondo del lavoro, ai quali si accompagna una generale stagnazione economica e produttiva, il sistema della contrattazione ha infatti visto nel welfare aziendale un'opportunità di innovazione capace di fornire nuove risposte ai bisogni dei lavoratori, nonché una leva di riorganizzazione del lavoro capace di favorire una crescita della produttività<sup>51</sup>. Il nesso fra questi tre elementi – ridefinizione delle materie oggetto di contrattazione, risposta ai bisogni sociali dei lavoratori e stimolo alla produttività – appare particolarmente evidente nella normativa che regola il premio di risultato e la possibilità, per il lavoratore, di convertirne una parte o la sua totalità in un budget da spendere in beni e servizi di “welfare”, godendo in tal modo delle agevolazioni fiscali previste dalla normativa di riferimento. Si tratta in particolare della cd. “welfarizzazione del premio”<sup>52</sup>.

Nella pratica, il lavoratore, se previsto nell'accordo aziendale, ha la facoltà (art. 1 comma 184, l. n. 208/2015) di richiedere che una parte o la totalità del premio di cui ha diritto venga convertito in una prestazione o in servizi welfare, ottenendo così un ulteriore vantaggio, perché la retribuzione in welfare gode di una piena esenzione fiscale e contributiva. Tutto ciò fa sì che le prestazioni e i servizi di welfare assicurati, direttamente o indirettamente, dall'impresa, per effetto della detassazione e della decontribuzione, assumano un controvalore più basso di quanto pagherebbe in prima persona il lavoratore destinandovi parte della normale retribuzione percepita in denaro.

La retribuzione in welfare, dunque, può concorrere significativamente a garantire un'esistenza libera e dignitosa, ai sensi dell'articolo 36 Cost. perché, grazie al regime fiscale e contributivo agevolato, realizza un felice temperamento tra l'interesse dei lavoratori all'incremento del potere di acquisto delle retribuzioni e l'interesse dell'impresa a contenere il costo del lavoro e gli oneri dei rinnovi contrattuali<sup>53</sup>. In sintesi, il welfare aziendale rappresenta una componente rilevante della retribuzione complessiva del lavoratore che identifica solo una parte del corrispettivo reso dal datore di lavoro al collaboratore qualificato: i) dalla sua natura prevalentemente non monetaria e comunque tangibile; ii) dai bisogni ai quali vuole rispondere che sottendono uno scambio sociale che va oltre quello di mercato.

Sul piano normativo, oltre ad una regolamentazione della materia di carattere fiscale e previdenziale, la legge non offre una definizione del concetto di “welfare

---

<sup>51</sup> M. TIRABOSCHI, (a cura di) *Welfare for People. Il primo rapporto su Il welfare occupazionale ed aziendale in Italia*, 2018, ADAPT University Press; M. TIRABOSCHI, (a cura di) *Welfare for People. Secondo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*; ADAPT University Press, 2019 pp. 1- 410.

<sup>52</sup> T TREU (a cura di) *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti in Welfare aziendale 2.0, Nuovo Welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, 2013, Milano, Ipsoa, pp. 1ss.

<sup>53</sup> A. PANDOLFO, *Principi Costituzionali e regole del welfare contrattuale*, in T. TREU (a cura di) *Welfare Aziendale 2.0., Nuovo Welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Milano, Ipsoa, 2013, pp. 53 ss., qui p. 77.

aziendale”, ma descrive un elenco di misure il cui valore gode della totale o parziale ad esclusione dalla formazione del reddito da lavoro dipendente, oltre ad essere in genere deducibile dal reddito d’impresa. Ciò, dal lato dell’azienda, comporta la mancata maturazione di ogni istituto contrattuale (la piena deducibilità ai fini IRES dei costi sostenuti e la totale decontribuzione del valore dei beni e servizi corrisposti, così come delle somme riconosciute ai dipendenti. Il lavoratore gode invece della completa detassazione di questi stessi valori, oltre che dell’esonero della contribuzione a suo carico<sup>54</sup>. Allo stato attuale, è possibile suddividere gli interventi di welfare aziendale definiti dal TUIR in diverse macro-aree: la previdenza complementare; la sanità integrativa; i servizi per l’infanzia e l’istruzione dei figli dei dipendenti; l’assistenza ai familiari anziani e non autosufficienti; forme di copertura assicurativa per il lavoratore; il rimborso su mutui e prestiti; i servizi di trasporto collettivo e gli abbonamenti al trasporto pubblico; l’ambito della cultura e del tempo libero; i cosiddetti fringe benefit. Rientrano sotto questa definizione i buoni spesa e i buoni carburante, i cesti natalizi, il telefono o l’auto aziendale.

Tra gli interventi più significativi da parte del Legislatore vi è stato il tentativo di rendere maggiormente attrattivo il welfare aziendale per le realtà imprenditoriali e le parti sociali, collegandolo esplicitamente alle dinamiche riguardanti la produttività aziendale e, in particolare, il perseguimento di obiettivi di incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione.

A tale scopo, attraverso la Legge di Stabilità del 2016 è stata introdotta una nuova regolazione fiscale e contributiva della quota variabile del salario. In altre parole, si è scelto di dare una regolazione particolarmente vantaggiosa qualora il premio sia erogato – in tutto o in parte – sotto forma di servizi di welfare. In conclusione, se il premio di risultato in denaro mantiene un’imposta sostitutiva del 10%, lo stesso premio – qualora convertito in servizi di welfare – gode delle agevolazioni fiscali già previste dall’art. 51 del TUIR non concorrendo alla formazione del reddito da lavoro dipendente.

## 4.2. Note metodologiche

Alla luce di quanto sin qui descritto, il cuore della nostra indagine sarà dedicato all’analisi delle forme di retribuzione variabile stabilite mediante contratti collettivi

---

<sup>54</sup> F. MAINO, F. RAZETTI, V. SANTONI, *Welfare Aziendale, contrattazione e premi di risultato*, in T. TREU, op cit.; M. TIRABOSCHI, M. MASSAGLI, S. SPATTINI, *Fare welfare in azienda, Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT, University Press, Bergamo, 2019.

aziendali, con particolare riferimento al settore metalmeccanico<sup>55</sup> e a quello chimico-farmaceutico<sup>56</sup>: sebbene non si ignori, infatti, che anche nell'ambito di tali settori esistano forme di retribuzione variabile individuali, è altrettanto vero che le stesse interessano un numero relativamente esiguo di lavoratori, specie quelli inquadrati in posizioni manageriali.

Questo studio nasce, difatti, dalla volontà di svolgere un'analisi della contrattazione aziendale volta a portare alla luce e a sistematizzare quell'imponente materiale contrattuale, ancora oggi largamente inesplorato, e poco approfondito dalla riflessione scientifica giuridica<sup>57</sup>. Come evidenziato da autorevole dottrina, fatte salve alcune rare eccezioni, nella maggior parte dei contributi dottrinali degli ultimi cinquant'anni "i riferimenti ai contratti collettivi sono, in effetti, sporadici e, comunque, condotti senza particolare attenzione alla verifica delle logiche interne di sistema. Così, per esempio, quando si parla di modello di contrattazione collettiva articolato o coordinato con riferimento a uno o più specifici contratti collettivi nazionali o a intese interconfederali senza tuttavia avere la cura di verificare i comportamenti e la ricchissima produzione contrattuale degli attori del livello decentrato. O anche quando, analizzando tematiche emergenti – welfare aziendale,

---

<sup>55</sup>Accordo BERGOMI; Accordo EUROPROFILI GROUP; Accordo BITRON; Accordo DENSO THERMAL SYSTEM; Accordo ALSTOM FERROVIARIA, Accordo DUCATI MOTOR HOLDING; Accordo PRESSO FUSIONI SEBINE; Accordo BOSCH, Accordo CARCANO; Accordo CARMO; Accordo COMECA; Accordo FERALPI; Accordo RADAELLI TECNA; Accordo CORGHI; Accordo ELECTROLUX; Accordo IMA; Accordo SIEMENS; Accordo ALSTOM; Accordo LINO MANFROTTO, Accordo VITEC GROUP; Accordo FONTANA PIETRO; Accordo TENARIS DALMINE; Accordo DANA; Accordo TRAFILATI ACCIAIERIE., Accordo METALFER; Accordo PRODOTTI BAUMANN; Accordo OFAR, Accordo FRA.BO; Accordo HITACHI RAIL; Accordo ACCIAIERIE BERTOLI SAFAU; Accordo SIAT; Accordo PIKDARE; Accordo FIAT CHRYSLER AUTOMOBILIES; Accordo LAMBORGHINI, Accordo LINCOLN ELECTRIC ITALY; Accordo OERLIKON GRAZIANO; Accordo SERSYS AMBIENTE; Accordo NEXION; Accordo CAPGEMINI ITALIA, Accordo ANSALDO; Accordo RIELLO; Accordo TECHNIP ITALY; Accordo BRAWO; Accordo STMICROELECTRONICS; Accordo CIFA; Accordo FERRIERA VALSABBIA; Accordo A&T EUROPE; Accordo FASTER; Accordo GOLDONI; Accordo LEITZ; Accordo ACCIAIERIE VENETE; Accordo BAI.

<sup>56</sup> Accordo BIOLCHIM, Accordo LINDE, Accordo ONDULATI SANTERNO, Accordo ACRAF, Accordo BASF, Accordo HUNTSMAN, Accordo OLON; Accordo INEOS MANUFACTURING, Accordo LEVOSIL, Accordo PROCTER&GAMBLE, Accordo SASOL, Accordo ALLERGAN, Accordo TICINOPLAST, Accordo LIQUIGAS, Accordo FATER, Accordo FLAMMA, Accordo BAYER, Accordo ENDURA, Accordo JOHNSON&JOHNSON, Accordo MENARINI, Accordo ALFASIGMA Accordo MERKSERONO, Accordo AIRLIQUIDE, Accordo ZAMBON, Accordo ROCHE, Accordo LYONDELLBASELL, Accordo HUVEPHARMA, Accordo NOVARTIS, Accordo YARA, Accordo L'OREAL, Accordo ABB, Accordo URSA ITALIA, Accordo GRUNENTHAL ITALIA; Accordo COLGATE PALMOLIVE, Accordo IVAS, Accordo SIMMEL DIFESA; Accordo BRACCO; Accordo SARAS SARLUX, Accordo PORTOVESME; Accordo SIEMENS HEALTHCARE; Accordo DIPHARMA, Accordo SIAD; Accordo BILLCARE RESEARCH; Accordo ANGELINI HOLDING; Accordo SBM LIFE SCIENCE; Accordo CSI; Accordo DIPHARMA; Accordo ARTSANA; Accordo SOGIN; Accordo BGP PRODUCTS.

<sup>57</sup> M. TIRABOSCHI, *Appunti per una ricerca sulla contrattazione collettiva in Italia: il contributo del giurista del lavoro*, in DRI, n. 3, 2021, pp. 2 ss., qui p. 13.

lavoro agile, fondo nuove competenze – si elencano in ordine sparso e si comparano (pochi) accordi aziendali letti senza agganci ai rispettivi sistemi settoriali di contrattazione collettiva”<sup>58</sup>.

Al riguardo, dunque, si può ancora oggi convenire con quanto constatato già da Gino Giugni in merito all’importanza dell’analisi del diritto vivente per leggere, anticipare e governare i profondi cambiamenti del sistema di relazioni industriali, nel quadro più ampio e complesso della incessante trasformazione del mercato del lavoro.

Da qui emerge la necessità di analizzare e rielaborare in modo sistematico il materiale contrattuale a propria disposizione, anziché focalizzarsi su una specifica intesa o, ancor peggio, su una determinata clausola contrattuale.

Questo “in funzione di una sistemazione coerente che si pone come chiave per leggere e interpretare i contratti” o, anche, “per delineare le linee di tendenza evolutiva, e per proporre nuove soluzioni e nuove strutture o sistemi di relazioni”<sup>59</sup>. In coerenza con tale presupposto, si è ritenuto di focalizzare l’analisi sui contratti collettivi aziendali che, sulla base delle ampie considerazioni che saranno svolte nei prossimi paragrafi, rappresentano il contenitore all’interno del quale può essere rintracciata la vera *ratio* del premio di produttività, da intendersi come principale strumento premiale di retribuzione variabile. Nell’ambito dei contratti collettivi aziendali, invero, tale meccanismo consente di rendere flessibile la struttura retributiva, dando luogo a una variazione del *quantum* percepito dal lavoratore, come corrispettivo per l’effettuazione della propria prestazione lavorativa, a parità di mansione e inquadramento contrattuale.

Sulla base di quanto analizzato nei capitoli intermedi, si cercherà, quindi, di approfondire le principali variabili che hanno caratterizzato nella prassi l’evoluzione del premio di risultato negli ultimi anni, descrivendo dettagliatamente gli obiettivi principali che tale istituto ha consentito di perseguire in termini giuridici e socio-economici, soffermandoci, tuttavia, anche sulle aree di miglioramento che ad oggi permangono in materia, nell’ottica dell’eventuale evoluzione *de iure condendo* dell’istituto.

L’insieme dei contratti analizzati comprende, in particolare, aziende operanti in Italia con un organico che varia dai cinquanta fino ad un numero superiore a mille lavoratori dipendenti. La fonte di riferimento utilizzata ai fini dell’analisi dei contratti aziendali è la banca dati ADAPT Fare Contrattazione<sup>60</sup>.

---

<sup>58</sup> M. TIRABOSCHI, *Appunti per una ricerca sulla contrattazione collettiva in Italia: il contributo del giurista del lavoro*, in DRI, n. 3, 2021 qui p. 17.

<sup>59</sup> G. GIUGNI, *Il diritto sindacale e i suoi interlocutori*, in RTDPC, 1970, pp. 369 ss., qui p. 195.

<sup>60</sup> Fonte: ADAPT, banca dati sulla contrattazione collettiva aziendale, [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it).



## CAPITOLO II

### SEZIONE I

## **ANALISI DEI CONTRATTI AZIENDALI NEL SETTORE METALMECCANICO**

*Sommario* 1. Introduzione al settore – 1.2. Produttività – 1.3. Redditività – 1.4. Qualità – 1.5. Assenteismo – 1.6. Miglioramento della tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro – 1.7. Risparmio energetico e sostenibilità ambientale – 1.8. Professionalità e competenze digitali – 1.9. Welfare – 1.10. – Durata degli accordi collettivi e importo del premio di risultato – 1.11. – Campo di applicazione soggettivo del premio di risultato

### **1. Introduzione al settore**

Nell'ambito del settore metalmeccanico, la forma di retribuzione variabile più frequentemente oggetto di contrattazione a livello aziendale è certamente il premio di risultato, in ossequio a quanto previsto dall'art. 12 del CCNL Industria Metalmeccanica e della installazione di impianti, ai sensi del quale è espressamente accordata alla contrattazione collettiva di secondo livello la facoltà di istituire un premio di risultato, il cui ammontare sia calcolato tenendo conto degli obiettivi conseguiti rispetto a parametri definiti di concerto tra la parte datoriale e i sindacati<sup>61</sup>.

---

<sup>61</sup> CCNL Industria Metalmeccanica e della installazione di impianti Sez. Quarta – Titolo IV – Retribuzione ed altri istituti economici, Art. 12 – Premio di risultato: “[...] la contrattazione aziendale con contenuti economici è consentita per l’istituzione di un Premio annuale calcolato solo con riferimento ai risultati conseguiti nella realizzazione di programmi, concordati tra le parti, aventi come obiettivo incrementi di produttività, di qualità, di redditività ed altri elementi rilevanti ai fini del miglioramento della competitività aziendale nonché ai risultati legati all’andamento economico dell’impresa. Al fine di acquisire elementi di conoscenza comune per la definizione degli obiettivi della contrattazione aziendale, le parti [...] esamineranno preventivamente, in un apposito incontro in sede aziendale, le condizioni produttive ed occupazionali e le relative prospettive, tenendo conto dell’andamento della competitività e delle condizioni essenziali di redditività dell’azienda. Gli importi, i parametri ed i meccanismi utili alla determinazione quantitativa dell’erogazione connessa al Premio di risultato saranno definiti contrattualmente dalle parti in sede aziendale, in coerenza con gli elementi di conoscenza di cui al comma precedente, assumendo quali criteri di riferimento uno o più di uno tra quelli indicati al primo comma. Gli importi erogabili saranno calcolati con riferimento ai risultati conseguiti e comunicati alla Rappresentanza sindacale unitaria entro il mese di luglio dell’anno successivo a quello cui si riferiscono i risultati; avranno diritto alla corresponsione del Premio i lavoratori in forza in tale data. Nella medesima occasione la Direzione aziendale fornirà alla Rappresentanza sindacale aziendale informazioni circa gli andamenti delle variabili assunte a riferimento per la determinazione del Premio. L’erogazione del Premio avrà le caratteristiche di non determinabilità a priori sarà totalmente variabile in funzione dei risultati conseguiti ed avverrà

Le linee guida allegate al suddetto CCNL individuano molteplici indicatori e parametri che possono essere assunti dalle parti sociali quali riferimenti per l'erogazione del premio di risultato, in funzione dei diversi obiettivi che si intendono raggiungere a livello aziendale.

Tra tali indicatori elencati nelle linee guida, nella prassi aziendale, tenuto conto dell'analisi svolta sull'insieme delle intese di secondo livello analizzata ai fini del presente studio, risultano particolarmente diffusi quelli relativi al miglioramento della performance aziendale: invero, i parametri utilizzati sono piuttosto equilibrati con una preponderanza degli indici di produttività rispetto a quelli di redditività. Sebbene il CCNL attribuisca centrale importanza agli indici che esprimono valori di produttività, redditività ed efficienza, nella prassi è abbastanza diffuso il ricorso a criteri diversi, che esprimono con maggiore aderenza gli obiettivi che l'azienda si prefigge di raggiungere: tra questi, per il momento a titolo puramente esemplificativo, si considerino la formazione, il risparmio energetico, la qualità, la sicurezza sul lavoro, ecc.

Le citate linee guida ribadiscono, inoltre, che il premio di risultato debba tener conto del contributo individualmente prestato da ciascun lavoratore al raggiungimento degli obiettivi prefissati, soprattutto in termini di presenza al lavoro. E in effetti, nei premi previsti dagli accordi di secondo livello presi ad esame, il legame con la presenza individuale del lavoratore è spesso utilizzato come elemento valutato al fine di misurare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi concordati, sia come parametro collettivo, sia nella fase di ripartizione del premio individualmente percepito dal lavoratore.

Posto quanto sopra, l'importanza e la considerevole diffusione dell'istituto all'interno della contrattazione collettiva aziendale di questo settore rendono necessario un approfondimento dettagliato, che consenta allo studioso e all'interprete di avere una visione di insieme delle caratteristiche che connotano

---

secondo criteri e modalità aziendali definiti dalle parti. Il Premio come sopra definito sarà ad ogni effetto di competenza dell'anno di erogazione, in quanto il riferimento ai risultati conseguiti è assunto dalle parti quale parametro di definizione per individuarne l'ammontare. Dal 1° luglio 1994 non trova più applicazione la disciplina per l'istituzione del "premio di produzione" di cui all'art. 9 del Ccnl 14 dicembre 1990 e l'indennità sostitutiva di cui al punto 4 dell'articolo sopracitato, per le aziende dalla stessa interessate, resta definitivamente fissata negli importi in essere al 30 giugno 1994 ai fini della retribuzione dei lavoratori. I premi di produzione di cui al comma precedente, gli altri premi ed istituti retributivi di analoga natura eventualmente già presenti in azienda non saranno più oggetto di successiva contrattazione; in riferimento ai loro importi già concordati e consolidati alla data del 30 giugno 1994, le parti, all'atto dell'istituzione del Premio di risultato di cui al presente articolo, procederanno alla loro armonizzazione, fermo restando che da tale operazione non dovranno derivare né oneri per le aziende né perdite per i lavoratori". V. BAVARO, *Il contratto nazionale dei metalmeccanici 2016: una prospettiva sulle relazioni industriali italiane*, in DLRI, 2017, pp. 729 ss.; A. MARESCA, *Il rinnovamento del contratto collettivo dei meccanici: c'è ancora un futuro per il contratto nazionale di categoria*, in DLRI, n. 156 pp. 709 ss.; M. TIRABOSCHI, F. SEGHEZZI, I. ARMAROLI, *Il patto della fabbrica: Note sul rinnovo dei metalmeccanici*, in GLav, n. 49, 16 dicembre 2016.



l'istituto stesso, con un focus su quelli che possono essere considerati i principali elementi di questa forma di retribuzione variabile, anche in prospettiva di raccordare le risultanze dell'analisi empirica con i profili teorico-ricostruttivi e le domande di ricerca poste nel capitolo primo dell'elaborato. Dopo una ricostruzione dei tratti principali della disciplina applicabile in materia, pertanto, nei seguenti paragrafi si procederà appunto all'analisi dettagliata dei premi di risultato previsti dai contratti integrativi del summenzionato CCNL Metalmeccanico, prendendo in considerazione un insieme di cinquanta contratti<sup>62</sup> sottoscritti da importanti aziende del settore, nel triennio 2017-2019.

La fonte di riferimento utilizzata ai fini dell'analisi dei contratti aziendali è la banca dati "Fare Contrattazione" di ADAPT<sup>63</sup>. L'analisi dei contratti è stata svolta in funzione di sintetizzare i dati e le informazioni disponibili in modo sistematico rispetto alle finalità della presente ricerca. A tale scopo, sono state costruite un'appendice sintetica e un prospetto riepilogativo (Allegati 1 e 2 alla presente ricerca), con l'intento di offrire una prima analisi descrittiva degli indicatori relativi al premio di risultato, utilizzati nei contratti aziendali che sono stati sottoscritti a livello di stabilimento, azienda o gruppo.

Al fine di consentire una preliminare visione d'insieme delle risultanze emerse dai contratti esaminati, non si può prescindere dall'evidenziare come la netta maggioranza dei contratti aziendali individuino due principali obiettivi per il conseguimento del premio di risultato: la produttività e la redditività, che risultano presenti nel 78% dei contratti aziendali analizzati.

In termini di numerosità, seguono i premi di risultato basati sulla qualità ed efficienza aziendale, da intendersi come efficienza del processo, qualità dell'output e risparmio dei costi. In particolare, l'indicatore della qualità è presente nel 76% nell'insieme di contratti analizzato.

---

<sup>62</sup>Accordo BITRON; Accordo DENSO THERMAL SYSTEM; Accordo EUROPROFILI GROUP; Accordo PRESSO FUSIONI SEBINE; Accordo BOSCH; Accordo CARCANO; Accordo CARMO; Accordo CEPI; Accordo COMECA; Accordo FERALPI; Accordo RADAELI TECNA; Accordo CORGHI; Accordo ELECTROLUX; Accordo IMA; Accordo BERGOMI; Accordo HITACHI RAIL ITALY; Accordo OERLIKON GRAZIANO; Accordo SIEMENS; Accordo LINO MANFROTTO; Accordo VITEC GROUP; Accordo FRA.BO; Accordo CIFA; Accordo SERSYS AMBIENTE; Accordo STMICROELECTRONICS; Accordo NEXION; Accordo BRAWO; Accordo CAPGEMINI ITALIA; Accordo DUCATI MOTOR HOLDING; Accordo ANSALDO STS; Accordo FAITAL; Accordo RIELLO; Accordo TECHNIP ITALY; Accordo ALSTOM FERROVIARIA; Accordo FERRIERA VALSABBIA; Accordo A&T EUROPE; Accordo FASTER; Accordo GOLDONI; Accordo FONTANA PIETRO; Accordo TENARIS DALMINE; Accordo DANA; Accordo TRAFILATI ACCIAIERIE; Accordo METALFER; Accordo PRODOTTI BAUMANN; Accordo OFAR; Accordo ACCIAIERIE BERTOLI SAFAU; Accordo SIAT; Accordo PIKDARE; Accordo FIAT CHRYSLER AUTOMOBILIES; Accordo LAMBORGHINI; Accordo LINCOLN ELECTRIC ITALIA; Accordo FONDITAL; Accordo LEITZ; Accordo ACCIAIERIE VENETE; Accordo BAI; Accordo BERTOLONI E BOTTURI.

<sup>63</sup> Fonte: ADAPT, banca dati sulla contrattazione collettiva aziendale, [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

Nei contratti esaminati emerge, infine, l'utilizzo di due ulteriori indicatori principali: quello della riduzione dell'assenteismo e quello della riduzione degli infortuni occorsi sui luoghi di lavoro, presenti rispettivamente nel 54% e nel 20% dei contratti esaminati.

Infine, è opportuno segnalare, anche nell'ottica degli spunti di riflessione che saranno svolti rispetto alle prospettive di sviluppo dell'istituto, nel contesto cangiante che caratterizza l'economia contemporanea, che solo il 6% degli accordi esaminati fa riferimento alla sostenibilità ambientale; altrettanto poco diffusi risultano gli accordi che vertono sul tema della professionalità dei lavoratori (6% dell'insieme dei contratti analizzato), mentre solo l'8% dei contratti fa riferimento all'accrescimento delle competenze digitali o all'innovazione. In sostanza, la leva principale sembra essere quella dei parametri improntati a redditività, produttività e presenza, mentre più limitati sono fattori quali la partecipazione dei lavoratori, l'efficienza e l'innovazione.

Occorre precisare, tuttavia, che lo spettro degli obiettivi connessi al conseguimento del premio di risultato è spesso molto più ampio e si articola su una più complessiva valutazione della prestazione, rispetto alla quale i singoli parametri (produttività, redditività, efficienza ecc.) rappresentano solo una delle componenti che debbono essere valutate nel loro insieme, al fine di conseguire il beneficio economico. Nell'esperienza contrattuale aziendale esaminata è frequente, difatti, che le parti sociali individuino contestualmente più parametri ai fini dell'erogazione del premio: in tali casi, è possibile che uno degli obiettivi individuati nel contratto collettivo aziendale costituisca la condizione necessaria e sufficiente per la maturazione del premio stesso ovvero, in alternativa, che a ciascun obiettivo venga attribuito un peso specifico, che concorre in termini percentuali alla maturazione del premio complessivo. Tale aspetto tecnico si evidenzia per la importanza che riveste in sede di valutazione della conformità del premio di risultato alla normativa sulla detassazione, di cui si tratterà nel terzo capitolo della ricerca.

## **1.2. Produttività**

La produttività viene generalmente intesa come un indicatore in grado di misurare la capacità produttiva di un'azienda, che si ottiene dal rapporto tra determinati fattori (gli *input*) utilizzati nel processo produttivo, ed i risultati di tale processo, ossia il prodotto (l'*output*).

Per tale ragione l'indice di produttività viene generalmente considerato come il rapporto esistente tra la quantità di un prodotto derivante da un processo produttivo e la quantità di risorse impiegate, ovvero le ore lavorabili in un determinato arco temporale.

L'incremento di produttività viene generalmente collegato, negli accordi oggetto di analisi, ad indicatori tecnico-produttivi che misurano le variazioni di produttività in termini fisici (es. volumi produttivi, tempi di attraversamento) o più frequentemente qualitativi (es. efficienza del processo, qualità dell'output, risparmio dei costi).

È noto come tale tipologia di premio sia dotata di un notevole *quid* incentivante per il lavoratore, in quanto consente una corrispondenza diretta tra prestazione e compenso, misurando con oggettività il contributo del dipendente al miglioramento della performance aziendale.

Ad ogni modo, l'indicatore della produttività è complesso e può essere composto e scomposto in modi diversi, a seconda dei contesti aziendali cui si riferisce.

Tra gli indici di produttività utilizzati negli accordi esaminati del settore metalmeccanico rilevano principalmente: (i) il rapporto tra pezzi prodotti in totale e ore impiegate nel processo produttivo<sup>64</sup>, (ii) il prodotto finito versato in magazzino al netto degli scarti<sup>65</sup>; (iii) il costo standard della manodopera diretta e il costo realmente sostenuto in un arco temporale predefinito<sup>66</sup> e/o il rapporto tra il tempo assegnato e il tempo consuntivo<sup>67</sup>; (iv) il rapporto tra il valore della produzione e il costo lavoro relativamente ad un periodo di tempo determinato<sup>68</sup> (v) il rapporto percentuale tra l'output prodotto e le ore di presenza dei dipendenti<sup>69</sup>.

L'indicatore della produttività è generalmente collettivo. Tuttavia, in una delle intese analizzate risulta la previsione un incentivo relativo all'effettiva prestazione lavorativa del singolo lavoratore<sup>70</sup>.

### 1.3. Redditività

Ulteriore parametro spesso utilizzato nella determinazione del premio di risultato, presente nel 78% dell'insieme di contratti analizzato, è la redditività.

---

<sup>64</sup> Si veda Accordo OFAR; Cfr. Accordo Prodotti BAUMANN; Accordo CORGHI.

<sup>65</sup> Si veda Accordo METALFER che, ad esempio, fissa un "obiettivo produttivo" prendendo in considerazione il prodotto finito in magazzino al netto degli scarti. All'aumentare delle tonnellate versate annualmente in magazzino aumenta l'ammontare del premio.

<sup>66</sup> Cfr. Accordo DANA; Accordo PIKDARE; Cfr. Accordo FONTANA PIETRO: il parametro di valutazione dell'obiettivo di produttività è dato dal rapporto percentuale tra il valore aggiunto e le ore di presenza dei dipendenti.

<sup>67</sup> Si veda Accordo TENARIS DALMINE.

<sup>68</sup> Cfr. Accordo BERGOMI; Accordo FERALPI.

<sup>69</sup> Cfr. Accordo CORGHI; Accordo DANA; Accordo FONTANA PIETRO.

<sup>70</sup> In particolare, l'accordo sottoscritto da FCA N.V. CNH Industrial N.V. e Ferrari N.V. prevede il c.d. "incentivo di produttività". Il suddetto incentivo è atto a misurare il contributo individuale del lavoratore alla produttività, efficienza organizzativa e competitività dell'azienda in cui opera. La sua corresponsione contribuisce a incentivare il miglioramento dei risultati di efficienza delle unità produttive a livello annuale, connessi all'elemento retributivo per efficienza.

Con il termine redditività ci si riferisce alla capacità dell'azienda di creare reddito in un determinato periodo di tempo.

Nei sistemi basati su parametri di redditività, l'erogazione del premio è parametrata alla performance finanziaria dell'azienda, valutata mediante indici economici, riscontrabili nell'intero bilancio aziendale ovvero nel solo conto economico.

Gli indici economici o di redditività sono prevalentemente volti a valutare la remuneratività degli investimenti e la dinamicità dell'impresa sui mercati.

A tal fine, frequente è l'utilizzo dei cosiddetti indici di bilancio o meglio noti nella prassi internazionale come *ratios*.

Diversi sono gli aspetti che favoriscono il ricorso a questi indicatori nella misurazione degli incrementi di performance.

In primo luogo, sono dati ufficiali del bilancio di esercizio per tutti quei soggetti giuridici obbligati alla sua redazione.

Come è noto gli obblighi di redazione del bilancio nascono dalle esigenze di trasparenza e talvolta di pubblicità sulla condizione economica, patrimoniale e finanziaria di un'azienda, per cui gli indici che ne derivano hanno quella caratteristica di oggettività richiesta anche dalla contrattazione collettiva.

L'analisi di bilancio tramite la costruzione e l'interpretazione degli indicatori ha raggiunto nel corso degli anni una solidità tale da renderla una pratica molto diffusa per usi interni all'azienda, per valutarne l'andamento, ma anche per uso esterno, proprio perché derivanti da dati di bilancio che vengono composti secondo i principi generali di chiarezza, veridicità e correttezza, che uniti ai principi di redazione ne aumentano la valenza oggettiva dei contenuti. A seconda delle esigenze di analisi di bilancio, si possono individuare e comporre diversi indicatori per trasformare i dati di bilancio in informazioni che esprimono una valutazione sull'andamento economico e sulla situazione patrimoniale e finanziaria dell'azienda stessa.

Diverse intese tra quelle esaminate, ai fini del calcolo della redditività, prendono a riferimento innanzitutto il valore della produzione dell'impresa, ossia il fatturato prodotto<sup>71</sup>.

Ulteriore indice utilizzato per valutare gli andamenti di un'azienda e presente in quattro delle intese analizzate, è il margine operativo lordo ("MOL")<sup>72</sup>, ovvero la sottrazione al valore aggiunto dei costi del personale.

---

<sup>71</sup> Si veda Accordo BOSCH in cui l'indice di redditività aziendale, tiene conto del rapporto tra "OVC", inteso come il risultato economico della gestione d'impresa, e il fatturato (ricavo delle vendite); Si veda, inoltre, l'Accordo ALSTOM dove, invece, per aumento di redditività si intende l'incremento del "margine industriale" (pari al fatturato complessivo meno tutti i costi diretti) e dei ricavi, ovvero il corrispettivo della vendita di beni e servizi sia Intercompany che verso terzi in Italia e all'estero. Cfr. anche Accordo CORGHI; Accordo CIFA; Accordo IMA; Accordo A&T EUROPE; Accordo FASTER.

<sup>72</sup> Cfr. Accordo PRESSO FUSIONI SEBINE; Accordo CARCANO; Accordo STMELECTRONICS; Accordo LINO MANFROTTO, VITEC GROUP; Accordo A&T EUROPE.

Il MOL viene spesso confuso con l'acronimo anglosassone EBITDA (*“Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization”*), ossia l'utile prima degli interessi, delle tasse e degli ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali e materiali, sebbene i due margini esprimano grandezze diverse: la differenza tra il MOL e l'EBITDA è rappresentata dagli accantonamenti che nell'EBITDA vengono dedotti e quindi considerati nel calcolo, mentre nel MOL vengono trattati al pari degli ammortamenti e dunque non considerati.

L'EBITDA, è l'indice più utilizzato all'interno dell'insieme di contratti esaminato, presente in dieci intese<sup>73</sup>.

Tra gli ulteriori indici utilizzati ai fini del calcolo della redditività è necessario, inoltre, menzionare anche il “ROS” (*“Return on Sales”*) ed il “RAI” (*“Risultato ante imposte”*), anche se presenti in misura inferiore nell'insieme di accordi analizzato.

Il ROS esprime la percentuale di guadagno lordo in termini di risultato operativo su cento di vendite nette. Tale indice aumenta con l'aumentare dei ricavi e con il diminuire dei costi<sup>74</sup>. Il RAI invece, utilizzato in quattro intese<sup>75</sup>, è il risultato operativo ottenuto dall'azienda, al netto di proventi e oneri straordinari e delle imposte sul reddito, indicato nel conto economico del bilancio civilistico consolidato dell'azienda<sup>76</sup>.

Infine, cinque<sup>77</sup> intese dell'insieme analizzato, misurano la redditività tramite gli indici di EBIT<sup>78</sup> (*“Earnings Before Interest and Taxes”*, e cioè l'utile prima degli interessi passivi, delle imposte, delle svalutazioni e degli ammortamenti)<sup>79</sup>. In altre

---

<sup>73</sup> Cfr. Accordo CARCANO; Accordo SERSYS AMBIENTE; Accordo OERLIKON; Accordo NEXION; Accordo TECHNIP; Accordo GOLDONI; Accordo SIAT; Accordo IMA; Accordo LINCOLN; Accordo BAI; Accordo PIKDARE.

<sup>74</sup> Si veda Accordo LAMBORGHINI.

<sup>75</sup> Cfr. Accordo SIEMENS; Accordo HITACHI RAIL; Accordo TENARIS DALMINE; Accordo TRAFILATI ACCIAIERIE.

<sup>76</sup> In tal senso, l'intesa TENARIS DALMINE prevede uno specifico premio di redditività aziendale calcolato in base al RAI, ovvero sul risultato operativo ottenuto dall'azienda, al netto di proventi e oneri straordinari e delle imposte sul reddito, indicato nel conto economico del bilancio civilistico consolidato dell'azienda. Tale sistema prevede che il premio aumenti progressivamente all'aumentare del valore del RAI. L'Accordo SIEMENS prevede un premio di redditività aziendale che matura in relazione alla variazione percentuale del risultato operativo, identificato con apposita voce nel bilancio aziendale. Anche in TRAFILATI ACCIAIERIE il valore globale del premio di risultato è costituito da un importo variabile derivante dal raggiungimento di obiettivi collegati al RAI, che viene espresso in percentuale ed identificato con il risultato lordo di esercizio desunto dal bilancio approvato dall'assemblea dei soci.

<sup>77</sup> Tale indicatore è presente nelle intese delle seguenti aziende: DUCATI MOTOR HOLDING; DANA; PRODOTTI BAUMANN; RIELLO; LINCLON ELECTRIC; ANSALDO STS; CSI.

<sup>78</sup> Accordo DUCATI MOTOR HOLDING; RIELLO.

<sup>79</sup> In OERLIKON GRAZIANO, ad esempio, è previsto l'aumento del premio di risultato in proporzione all'incremento del tasso dell'EBITDA. Nell'accordo si individuano diverse fasce percentuali del valore dell'EBITDA, a ciascuna delle quali corrisponde un certo ammontare del

parole, per EBIT si intende il reddito operativo aziendale ovvero il risultato che l'azienda è in grado di generare prima della remunerazione di capitale.

#### 1.4. Qualità

Seppur attraverso declinazioni differenti, trentotto dei contratti collettivi aziendali analizzati attribuiscono significativa importanza all'indicatore della qualità della produzione<sup>80</sup>, sia in termini assoluti, sia in termini di rapporto con altri parametri, consentendo in questo modo una valutazione dinamica della performance dei lavoratori coinvolti nel processo produttivo.

In generale, la definizione di parametri qualitativi è basata su meccanismi complessi, che tengono conto dell'efficienza e dell'efficacia del processo di produzione di un bene, rispetto agli investimenti posti in essere dall'azienda al fine garantire determinati standard richiesti dal mercato di riferimento.

Sulla base dei parametri utilizzati al fine di valutare il suddetto indicatore, è possibile distinguere tra "qualità interna" e "qualità esterna".

La prima è commisurata al processo produttivo e si riferisce generalmente alla riduzione degli scarti e al raggiungimento del minor numero di non conformità del prodotto<sup>81</sup>; la seconda, invece, fa riferimento al livello di soddisfacimento del cliente (c.d. "*customer satisfaction*") ovvero alla percezione che il cliente ha del prodotto<sup>82</sup>.

In questa direzione, diverse intese considerano quale miglioramento dell'efficienza e della qualità aziendale non solo la diminuzione dei reclami da parte dei clienti direttamente imputabili all'operato dei dipendenti<sup>83</sup>, ma anche la riduzione degli errori sfuggiti ai preposti ai controlli, i ritardi nella consegna del prodotto<sup>84</sup> ovvero

---

premio di risultato. L'EBITDA accertato viene poi ricondotto ad una delle predette fasce, determinando così il premio di risultato concretamente erogabile. Cfr. anche Accordo PIKDARE; Accordo ACCIAIERIE BERTOLI SAFAU; Accordo SIAT; Accordo CARCANO.

<sup>80</sup> Cfr. Accordo BITRON; Accordo EUROPROFILI GROUP; Accordo BOSCH; Accordo COMECA; Accordo FERALPI; Accordo ELECTROLUX; Accordo RADAELI TECNA; Accordo SIEMENS

<sup>81</sup> Si veda Accordo BITRON: tale indicatore è costituito dalla percentuale del valore dello scarto, in rapporto al fatturato registrato nell'anno precedente.

<sup>82</sup> Si veda Accordo DANA: tale indicatore fa riferimento alla *customer satisfaction*, ovvero alla percezione che il cliente ha è dato dal rapporto di componenti prodotti e quelli scartati dai clienti finali. Misura l'incidenza del numero di assali reclamati come difettosi dai clienti finali al loro arrivo rispetto al totale di assali forniti ai clienti.

<sup>83</sup> Accordo COMECA; Accordo EUROPROFILI GROUP.

<sup>84</sup> Cfr. Accordo SERSYS e Accordo COMECA: al fine di valutare il grado di soddisfazione del cliente frequente è il riferimento allo scostamento percentuale del tempo di consegna dei prodotti effettivo rispetto al tempo limite definito dal contratto.

il rapporto tra la somma in percentuale dei costi di rilavorazione dei resi (o della quantità di scarti e non conformità del prodotto) e il fatturato<sup>85</sup>.

L'indicatore di qualità, talvolta si propone di ridurre l'incidenza dei c.d. "costi di garanzia" sostenuti dall'azienda in relazione agli interventi effettuati sui veicoli prodotti rispetto al fatturato aziendale. In particolare, alcune intese considerano ai fini del calcolo del suddetto indicatore il costo sostenuto dalla società per interventi in garanzia sulle macchine o accessori prodotti, ovvero il numero di prodotti privi di difetti in un determinato periodo<sup>86</sup>.

Infine, in molte aziende la definizione degli obiettivi e la conseguente individuazione degli indicatori è essenziale per misurare le performance inerenti la direzione strategica perseguita. Partendo da tale assunto, alcuni contratti ricollegano il parametro della qualità all'effettivo mantenimento degli standard di certificazione di qualità, sicurezza e ambiente<sup>87</sup>.

## 1.5. Assenteismo

Come accennato in precedenza, la contrattazione collettiva aziendale non prevede sempre indicatori direttamente identificabili in obiettivi di produttività, ma spesso individua parametri indirettamente collegati alla stessa, tra cui il tasso di assenteismo, il tasso di infortuni occorsi sul luogo di lavoro, nonché indicatori legati alla qualità del lavoro e della produzione<sup>88</sup>.

In particolare, centrale rilevanza va attribuita in quest'ambito al parametro dell'assenteismo, che compare nei contratti talvolta come indicatore a sé stante ai fini della determinazione del premio di risultato<sup>89</sup>, altre volte in veste di indice

---

<sup>85</sup> Cfr. Accordo BITRON; Accordo FRA.BO; Accordo FONTANA PIETRO; Accordo METALFER; Accordo OFAR; Accordo PIKDARE; Accordo ACCIAIERIE VENETE.

<sup>86</sup> Cfr. Accordo CORGHI: le parti considerano, ai fini del calcolo dell'indicatore della qualità, l'indice risultante dal rapporto tra assistenza effettuate in garanzie su macchine in garanzia nell'anno mobile.

Vedi anche Accordo SIAT: tale parametro è calcolato come percentuale del costo sostenuto per gli interventi in garanzia sul fatturato totale. Nell'accordo DUCATI Motor Holding, quali indicatori di qualità si intendono sia il numero di garanzie per mille moto durante il primo anno di vita del motociclo effettuate dai "dealer" sulle moto prodotte nell'anno precedente rispetto all'anno di riferimento, sia il numero di moto prive di difetti derivanti dalle attività di assemblaggio veicolo. Cfr. Accordo BAI.

<sup>87</sup> In MANFROTTO, VITEC GROUP, tale indicatore è composto da due parametri: uno rappresentato dal miglioramento della qualità in termini percentuali, l'altro rappresentativo del mantenimento degli standard certificati di qualità, sicurezza e ambiente.

<sup>88</sup> Cfr. Accordo HITACHI RAIL ITALY SYSTEM; Accordo BITRON; Accordo BERGOMI; Accordo SIAT; Accordo TECHNIP ITALY; Accordo FRA. BO; Accordo CIFA; Accordo BRAWO; Accordo TENARIS DALMINE; Accordo SIAT; Accordo PIKDARE; Accordo FCA.

<sup>89</sup> Accordo TECHNIP ITALY.

correttivo del premio complessivo, ai fini della determinazione del premio individuale<sup>90</sup>.

Nel primo caso, l'assenteismo viene per lo più calcolato sulla base delle ore lavorabili, deducendo a queste le giornate di assenza del dipendente<sup>91</sup>.

Nei casi in cui l'indicatore del tasso di assenteismo compare, invece, quale correttore del premio individuale spettante, il suddetto parametro può essere variamente qualificato a seconda della sua strutturazione, distinguendo tra: (i) premio presenza (ii) penalità per assenza (iii) correttivo proporzionale, in funzione della presenza/assenza<sup>92</sup>.

In buona sostanza, nelle ultime due ipotesi, il valore del premio di risultato collettivo, ottenuto in applicazione di altri parametri, è individualmente rideterminato in base all'incidenza degli eventi di assenza del singolo lavoratore in un determinato arco temporale: il premio viene erogato per intero soltanto qualora il lavoratore nel periodo oggetto dell'accordo in esame non abbia effettuato alcuna assenza.

Quale correttivo al suddetto principio generale, è opportuno precisare che, ai fini del calcolo del livello di assenteismo, le intese esaminate non considerano equivalenti le diverse causali di assenza.

In particolare, ai fini del computo dell'assenteismo, la tipologia di assenza a cui la maggior parte degli accordi fanno riferimento principalmente ai giorni di malattia "non grave" del singolo lavoratore nell'arco dell'anno di riferimento<sup>93</sup> ovvero in relazione alle ore lavorabili<sup>94</sup>.

Le parti datoriali e sindacali, infatti, individuano sempre gli eventi da considerarsi assenteismo ed escludono, invece, talune tipologie di assenza dal calcolo dell'ammontare del premio. Nell'ottica di un generale bilanciamento di valori e nel rispetto dei diritti del lavoratore, ai fini del calcolo del tasso di assenteismo, la generalità degli accordi non considera: (i) i ricoveri ospedalieri, (ii) le ferie ed i permessi annui retribuiti, (iii) le giornate di infortunio sul lavoro, (iv) i permessi

---

<sup>90</sup> Accordo BITRON.

<sup>91</sup> Si veda il verbale di accordo SIAT in cui l'assenteismo viene calcolato sulla base delle ore lavorabili dedotte, ferie, PAR, maternità, permessi sindacali, permessi legge 104, malattie oncologiche, malattie con prognosi superiore a 20 giorni (unico certificato) ed infortuni (ad eccezione degli infortuni in itinere o infortuni con accettata colpa o negligenza del dipendente).

<sup>92</sup> In FRA.BO, il 50% dell'importo spettante subisce successivamente l'effetto di un correttore legato alla assiduità al lavoro del singolo dipendente.

<sup>93</sup> Le intese BITRON e HITACHI considerano i giorni di malattia ("non grave") effettuati dal singolo lavoratore nell'arco dell'anno di riferimento. Anche l'accordo BERTOLI SAFAU prende in considerazione l'evento malattia, non superiore a tre giorni, quale criterio di rideterminazione della quota individuale del premio spettante al singolo lavoratore. Cfr. accordo LINO MANFROTTO VITEC GROUP che considera il rapporto tra le giornate di malattia e le ore lavorabili dei diretti e indiretti di produzione.

<sup>94</sup> L'accordo EUROPROFILI GROUP prevede che il 90% della quota spettante a ciascun lavoratore viene riproporzionata in base alla percentuale di assenze, calcolata tramite le giornate di assenza sulle ore lavorabili.



spettanti ai sensi della legge 5 febbraio 1992, n. 104, (v) i permessi sindacali, (vi) i permessi spettanti ai sensi della legge 8 marzo 2000, n. 53 e (vii) le assenze legate a necessità di cura connesse a patologie di carattere oncologico e terapia salvavita, debitamente certificate<sup>95</sup>.

Anche se meno di frequente, la riduzione del tasso di assenteismo viene perseguita dalle aziende tramite il riconoscimento di una somma individuale a favore del singolo lavoratore, che va ad aggiungersi a quanto percepito a titolo di premio collettivo, generalmente denominata “premio presenza” o “premio di assiduità”<sup>96</sup>: si tratta, in sostanza, di un’erogazione differenziata su base individuale rispetto al tasso di presenza del singolo dipendente.

Il suddetto meccanismo, infine, deve essere distinto da quelle fattispecie in cui, invece, l’assenteismo è utilizzato quale criterio di accesso al premio di risultato collettivo: in tali casi, l’erogazione totale del premio avviene solo a condizione che il dipendente non superi un determinato numero di giorni di assenza<sup>97</sup>.

## **1.6. Miglioramento della tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.**

Un certo numero di accordi aziendali attribuisce al premio di risultato la funzione di contenere il numero degli infortuni<sup>98</sup> e di garantire il corretto utilizzo dei dispositivi di protezione individuale<sup>99</sup>, nonché – più in generale – di incentivare il rispetto della normativa in materia di salute e sicurezza e delle procedure aziendali a cui i lavoratori dipendenti devono attenersi durante lo svolgimento dell’attività lavorativa.

---

<sup>95</sup> Accordo HITACHI RAIL; Accordo BITRON; Accordo BERGOMI; Accordo ST. POWDER COATINGS.

<sup>96</sup> L’accordo TENARIS DALMINE conferma la previsione del premio di “assiduità”, originariamente istituito già con l’intesa del 1998. Nell’accordo PIKDARE, invece, sebbene si faccia riferimento all’assiduità della prestazione lavorativa, il parametro individuale non ha una sua precisa valorizzazione economica, bensì grazie ad una presenza costante sul luogo di lavoro i dipendenti hanno diritto ad una percentuale (pari al 10%) maggiore del premio calcolato secondo i restanti parametri.

<sup>97</sup> In BERGOMI, ad esempio, il premio viene erogato a condizione che i dipendenti non superino un determinato numero di giorni di assenza. In particolare, il premio viene erogato per intero qualora il lavoratore nel periodo oggetto dell’accordo in esame non abbia effettuato alcuna assenza.

<sup>98</sup> Accordo COMECA; Accordo FERALPI; Accordo BERGOMI; Accordo LINO MANFROTTO VITEC GROUP; Accordo SERSYS AMBIENTE; Accordo FASTER; Accordo TENARIS DALMINE; Accordo ALSTOM; Accordo ACCIAIERIE BERTOLI SAFAU; Accordo FERRIERA VALSABBIA; Accordo LINCOLN ELECTRIC.

<sup>99</sup> In DANA tra gli obiettivi da raggiungere ai fini della corresponsione del premio di risultato è richiesta ai dipendenti l’autoanalisi dei dispositivi di protezione individuale e della postazione di lavoro.

Nello specifico, diverse aziende hanno introdotto azioni volte alla riduzione degli infortuni, soprattutto attraverso la sensibilizzazione e la partecipazione dei lavoratori, con la previsione di interventi di prevenzione contro i rischi di infortunio e attività formative per rappresentanti dei lavoratori e responsabili aziendali per la sicurezza<sup>100</sup>.

Dall'insieme dei contratti esaminati sono emersi scenari differenti. In alcuni casi figurano indicatori complessi, che tengono conto del numero di incidenti avvenuti in un determinato periodo temporale, considerando, ad esempio, la durata e la gravità degli incidenti ovvero le ore perse a causa dell'infortunio. In tale contesto, tra gli indicatori finalizzati alla corresponsione del premio di risultato, alcuni accordi aziendali fanno riferimento all'indice di frequenza degli infortuni ("IF"). Altri accordi, invece, considerano il rapporto tra il suddetto indice e l'indice di gravità ("IG") degli infortuni.

Altre intese prevedono più semplicemente un meccanismo di erogazione del premio tale per cui ad un numero molto basso di giornate perse per infortuni, corrisponderà un maggiore ammontare del premio di risultato<sup>101</sup>.

L'indicatore relativo alla sicurezza può comparire come parametro individuale o collettivo.

Nel primo caso, si riferisce all'indice di infortuni nell'arco temporale di un anno e al rispetto delle normative di sicurezza sul lavoro da parte del singolo dipendente. Viene considerato collettivo, invece, in funzione della riduzione dell'indice di gravità annuo degli infortuni occorsi all'interno di un'unità produttiva<sup>102</sup>.

Infine, una sola intesa<sup>103</sup> prevede un "premio prevenzione" per la sicurezza ("PPS"), collegato a ben sei indicatori: (i) ordine e pulizia; (ii) segnalazioni di anomalie e incidenti; (iii) ispezioni dei capiparto e dei tecnici; (iv) lavori aperti e scaduti; (v) analisi dei rischi; (vi) formazione per la sicurezza<sup>104</sup>.

---

<sup>100</sup> Si veda l'Accordo FERRIERA VALSABBIA: il parametro di miglioramento della sicurezza è correlato all'acquisizione effettiva da parte dei lavoratori delle nozioni impartite dalla Società in materia di Sicurezza ed Igiene sul lavoro, che verrà valutata con apposito test a risposta multipla. Cfr. Accordo LINCOLN ELECTRIC: una quota compresa tra il 10% e il 20% del valore nominale del premio sarà valutata in funzione del grado di raggiungimento degli obiettivi di sicurezza.

<sup>101</sup> Si veda l'Accordo BERGOMI.

<sup>102</sup> Si veda l'Accordo COMECA; Cfr. Accordo FERALPI in cui la "Componente Sicurezza" è costituita da una parte collettiva collegata ad indice infortunistico di stabilimento ed una parte individuale, collegata al rispetto delle normative di sicurezza sul lavoro da parte del singolo.

<sup>103</sup> Si veda Accordo TENARIS DALMINE.

<sup>104</sup> Si veda Accordo TENARIS DALMINE, in cui il sistema prevede che per ciascun parametro venga attribuito un punto (o nessuno), a seconda che la valutazione espressa sullo stesso comporti un esito positivo o negativo. I singoli esiti (negativi o positivi) ottenuti devono poi essere moltiplicati per un valore standard, fissato dall'accordo, che varia per ciascun indicatore. I sei risultati vanno infine sommati ottenendo così quello che viene definito "indice PPS" (il cui valore massimo teoricamente raggiungibile è 100). Affinché il premio venga corrisposto, l'indice PPS deve avere un valore pari almeno a 70. Il premio viene erogato in cifra fissa, il cui ammontare varia a seconda che il lavoratore beneficiario sia un operatore o un CT/Tecnico.

L'obiettivo ultimo del suddetto premio è quello di misurare la qualità della gestione della prevenzione in ciascuna fabbrica o servizio operativo.

### **1.7. Risparmio energetico e sostenibilità ambientale**

Come accennato in precedenza, nei contratti aziendali la misurazione dei risultati di performance si arricchisce di anno in anno di nuovi indicatori: non solo, quindi, i “tradizionali” produttività, redditività e qualità, bensì, anche sicurezza, come spiegato al paragrafo che precede, e sostenibilità ambientale.

La questione ambientale ha assunto un rilievo importante nel sistema italiano di relazioni industriali, in termini strettamente regolativi, per il tramite della contrattazione di ambito interconfederale, settoriale, territoriale e aziendale.

Nei settori dove il rischio ambientale è maggiore, si riscontrano accordi integrativi riguardanti corsi di formazione sul tema ambientale; gruppi di miglioramento continuo volti alla riduzione degli sprechi; piani di mobilità sostenibile e premi di risultato collegati ad obiettivi di risparmio ed efficienza energetica<sup>105</sup>.

Nel settore metalmeccanico, le intese che prevedono premi di risultato collegati ad obiettivi di risparmio ed efficienza energetica sono ancora un numero piuttosto esiguo, probabilmente a causa di una scarsa consapevolezza del ruolo strategico delle (buone) relazioni industriali nella crescita sostenibile delle imprese.

Ricollegando il premio di risultato alla sostenibilità ambientale, le aziende intendono promuovere una corretta gestione di rifiuti, acque inquinate e sostanze chimiche, al fine di avere un sistema più rispettoso dell'ambiente e più efficiente verso l'impiego e lo smaltimento di tali prodotti<sup>106</sup>.

In tal senso, gli indicatori più utilizzati ai fini dell'erogazione del premio di risultato risultano quelli afferenti al corretto smaltimento rifiuti ovvero allo svolgimento di una corretta raccolta differenziata<sup>107</sup>.

Una sola intesa prevede, infine, un interessante premio prevenzione ambientale (“PPA”). In particolare, al fine di valorizzare e promuovere il miglioramento ambientale nelle aree operative dell'azienda per una corretta gestione delle risorse che siano rifiuti, acqua o sostanze chimiche, le parti hanno previsto che l'erogazione

---

<sup>105</sup> ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia* (2016), IV Rapporto ADAPT, 2017 ADAPT University Press.

<sup>106</sup> Si veda l'Accordo TENARIS DALMINE, in cui il Premio Prevenzione Ambientale è strutturato sulla base di tre indicatori: (i) rapporti sulle origini delle anomalie, (ii) ispezione e (iii) formazione per l'ambiente.

<sup>107</sup> Si cita a mero titolo esemplificativo l'accordo TECHNIP, in cui, ai fini della detassazione della quota del premio di risultato, il tasso di raccolta differenziata corretta deve essere superiore al 70% rispetto al totale, sulla base dei report periodici emessi dal Dipartimento HSE e, quindi, superiore rispetto alla media calcolata nel triennio precedente.

del premio venga parametrata a due indicatori: segnalazioni tempestive di anomalie osservate nel quotidiano ed ispezioni e formazione per l'ambiente<sup>108</sup>.

### **1.8. Professionalità e competenze digitali**

Particolarmente significativi, soprattutto in termini di prospettive future dell'istituto, risultano alcuni contratti aziendali che tra i parametri per la determinazione del premio di risultato prendono in considerazione la professionalità e l'accrescimento delle competenze digitali del lavoratore.

In particolare, due degli accordi<sup>109</sup> tra quelli analizzati, utilizzano la professionalità acquisita quale parametro per determinare una parte della somma del premio di risultato spettante ad ogni singolo lavoratore.

Oltre alla professionalità acquisita, viene presa in considerazione anche la professionalità richiesta.

In particolare, un accordo tra quelli esaminati prevede due tipologie di premi, quello sulla "professionalità espressa" e quello sulla "professionalità richiesta".

Il primo premio viene calcolato sulla base di valori tabellari lordi mensili, che variano a seconda della fascia a cui appartiene il singolo dipendente.

Per ciascuna fascia di appartenenza, l'ammontare mensile del premio viene poi diversificata a seconda del grado di professionalità espresso dal lavoratore che potrà essere "minimo", "medio inferiore", "medio", "medio superiore" o "massimo".

Il grado di "professionalità espressa" di ciascun lavoratore viene individuato alla luce del punteggio ottenuto a seguito della compilazione di un'apposita scheda di valutazione, caratterizzata da diverse voci relative, ad esempio, alle capacità relazionali e alle conoscenze tecniche, ovvero ai risultati ottenuti.

Anche il premio "professionalità richiesta" viene calcolato mensilmente, senza però prevedere diversi gradi di professionalità, bensì la sola una suddivisione in fasce di lavoratori.

Nel corso degli ultimi anni, anche sulla scorta degli obiettivi programmatici tracciati dalla contrattazione collettiva a partire dal 2017, ha assunto sempre maggiore rilevanza il tema della professionalità legata alla digitalizzazione.

Il Contratto Collettivo Nazionale del settore metalmeccanico, siglato nel 2016, infatti, ha aperto la strada a percorsi partecipativi, tesi a creare, attraverso la leva della formazione e dell'organizzazione del lavoro, le condizioni di contesto e le

---

<sup>108</sup> Accordo TENARIS DALMINE.

<sup>109</sup> Accordo BRAWO e Accordo PRESSO FUSIONI SEBINE.

competenze abilitanti per la diffusione di modelli di produzione tecnologicamente avanzati<sup>110</sup>.

Da segnalare, in questa prospettiva, la diffusione di intese che prevedono la costituzione di una commissione paritetica<sup>111</sup> a cui è affidato il compito di valutare la professionalità di ogni singolo dipendente, nonché la previsione in una delle intese analizzate<sup>112</sup> di un apposito “premio di crescita delle competenze digitali”, che matura in relazione alla crescita delle conoscenze diffuse tra tutti i dipendenti.

## 1.9. Welfare

Nell’ottica di rafforzare il potere d’acquisto dei lavoratori e aumentare la produttività e la competitività delle aziende, sono sempre di più i datori di lavoro che condividono l’opportunità di sviluppare, in conformità con le normative vigenti, soluzioni che consentano al lavoratore di fruire dei trattamenti fiscali e contributivi più vantaggiosi, attraverso la c.d. “welfarizzazione” del premio di risultato.

In tal senso, nel corso del triennio esaminato, risultano in aumento gli accordi che prevedono la possibilità da parte del lavoratore di convertire, totalmente o parzialmente, la quota spettante del premio di risultato in beni e servizi welfare<sup>113</sup>, fruibili da parte del lavoratore stesso tramite una piattaforma informatica in uso in azienda<sup>114</sup>.

Come noto, sulla base delle disposizioni di legge e del CCNL, il premio di risultato potrebbe essere convertito in una pluralità di prestazioni di welfare. Si tratta generalmente di erogazioni di beni, prestazioni opere e servizi, quali, ad esempio, contributi versati a fondi di previdenza complementare, servizi di utilità sociale

---

<sup>110</sup> *La contrattazione collettiva in Italia* IV RAPPORTO ADAPT 2017, ADAPT University PRESS, op. cit.

<sup>111</sup> Accordo PRESSO FUSIONI SEBINE.

<sup>112</sup> Accordo SIEMENS.

<sup>113</sup> Accordo BOSCH, Accordo IMA, Accordo CARCANO, Accordo FERALPI, Accordo RADAELI TECNA, Accordo CEPI, Accordo PRESSO FUSIONI SEBINE, Accordo CARMO, Accordo CEPI, Accordo CORGHI, Accordo EUROPROFILI GROUP, Accordo COMECA, Accordo ALSTOM FERROVIARIA, Accordo OERLIKON GRAZIANO, Accordo SIEMENS, Accordo STMICROELECTRONICS, Accordo DUCATI MOTOR HOLDING, Accordo ANSALDO STS, Accordo TECNHIP ITALY, Accordo HITACHI RAIL ITALY, Accordo FERRIERA VALSABBIA, Accordo BRAWO, Accordo FASTER, Accordo GOLDONI, Accordo RIELLO, Accordo FAITAL, Accordo NEXION, Accordo ACCIAIERIE BERTOLI SAFAU, Accordo LAMBORGHINI, Accordo FIAT CHRYSLER AUTOMOBILE, Accordo LINCOLN ELECTRIC ITALIA, Accordo PRODOTTI BAUMANN, Accordo BAI, Accordo ACCIAIERIE VENETE.

<sup>114</sup> Cfr. l’accordo PRODOTTI BAUMANN in cui le parti concordano che per l’utilizzo degli strumenti welfare sarà svolta opportuna formazione.

erogati dal datore di lavoro, somme e servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare a favore dei medesimi familiari, ecc.<sup>115</sup>.

Tuttavia, nella prassi, a fronte di una effettiva diffusione dell'utilizzo della conversione del premio di risultato in prestazioni di welfare, non corrisponde, nell'ambito dell'insieme dei contratti esaminati, un effettivo ampliamento della gamma di prestazioni ad essa ascrivibili, confermandosi piuttosto una preferenza delle parti contrattuali verso misure di tipo tradizionale: conciliazione - vita lavoro, buoni pasto, assistenza sanitaria e previdenza complementare si confermano gli istituti con la maggior frequenza contrattuale<sup>116</sup>.

In generale, è opportuno sottolineare che la totalità delle intese analizzate qualifica la conversione del premio in prestazione di welfare come una mera facoltà del lavoratore, il quale può convertire la totalità del premio spettante, ovvero solo una predeterminata percentuale<sup>117</sup>. In quest'ultimo caso, la quota residua di premio non convertita è corrisposta in forma monetaria, applicando gli specifici oneri fiscali e contributivi previsti dalla legge.

### **1.10. Durata degli accordi collettivi e importo del premio di risultato**

La durata degli accordi è rimessa alla contrattazione collettiva di secondo livello e può essere indifferentemente annuale, infrannuale o ultrannuale, dal momento che ciò che rileva, ai fini della tassazione agevolata, è che il risultato conseguito dall'azienda nel periodo definito sia misurabile e risulti migliore rispetto all'anno antecedente l'inizio del periodo considerato<sup>118</sup>.

Gli importi del premio di risultato, invece, variano e si differenziano in relazione alle realtà aziendali e agli obiettivi assegnati. Alcuni accordi specificano sin da subito l'importo erogabile<sup>119</sup>, altri invece prevedono solo le percentuali di

---

<sup>115</sup> V. SANTONI, *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di stabilità*, in F. MAINO, M. FERRARA, (a cura di), *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, pp. 91-118.

<sup>116</sup> *Welfare for people. Primo rapporto sul welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2018.

<sup>117</sup> L'accordo LINO MANFROTTO VITECGROUP prevede che, in caso di conversione del totale del premio in prestazioni di welfare, il valore dei beni e servizi sarà pari al 30% del premio convertito. In caso di conversione dei due terzi del premio, il valore del pacchetto di beni e servizi welfare messi a disposizione sarà pari al 15% del valore del premio convertito.

<sup>118</sup> Agenzia delle Entrate, Circolare n. 5/E del 2018.

<sup>119</sup> Si citano, a mero titolo esemplificativo, i contratti aziendali di OERLIKON GRAZIANO; METALFER; BERGOMI; DENSO THERMAL SYSTEM; EUROPROFILI GROUP; BITRON; IMA; OFAR; ACCIAIERIE BERTOLI SAFAU; SIAT; LAMBORGHINI.

variabilità dei livelli retributivi in caso di raggiungimento totale, parziale o assente degli obiettivi definiti<sup>120</sup>.

Relativamente, invece, alle modalità di determinazione dell'importo del premio di risultato, è possibile osservare una molteplicità di variabili. Una prima, fondamentale, distinzione va fatta con riferimento alla determinatezza o indeterminatezza del valore massimo del premio erogabile.

Nell'insieme esaminato è possibile, infatti, osservare sia accordi che definiscono un valore massimo del premio, sia accordi in cui il valore massimo del premio erogabile non è determinato *ex ante* ed è pienamente riproporzionato in base alle performance aziendali.

Alcuni accordi prevedono, inoltre, dei valori come criterio di accesso, non raggiunti i quali è precluso il diritto di erogazione del premio.

L'importo massimo della parte variabile di retribuzione, nel insieme di contratti esaminato varia da 1.200 € a 2.728 €<sup>121</sup>.

### **1.11. Campo di applicazione soggettivo del premio di risultato**

L'ambito di applicazione del premio di risultato può riguardare gruppi di lavoratori riuniti secondo specifici parametri (come per esempio linee, reparti, stabilimenti, settori produttivi o altro), ovvero singoli dipendenti ed essere, dunque, basati su indicatori che vanno a valutare la performance individuale del dipendente.

Il premio di risultato spetta generalmente a tutti gli impiegati e operai in forza. Per i dipendenti che sono in forza alla data di liquidazione del premio il cui servizio nel periodo di maturazione sia stata inferiore all'anno, la misura del premio stesso sarà riproporzionata in base alla durata dell'attività lavorativa effettivamente prestata alle dipendenze dell'azienda.

Generalmente il sistema premiante previsto dalla contrattazione collettiva copre l'intera forza lavoro. Tuttavia, in alcuni contratti collettivi è specificato il campo di applicazione del premio di risultato, con specifico riferimento alle tipologie ricomprese o escluse dal sistema di retribuzione incentivante. Tra le tipologie di lavoratori non ricomprese compaiono più spesso i rapporti a termine, i lavoratori in somministrazione e gli apprendisti.

Per quanto riguarda i lavoratori con contratti part-time, l'erogazione del premio normalmente è riproporzionata rispetto all'orario di lavoro.

---

<sup>120</sup> Si vedano Accordo DUCATI MOTOR HOLDING; Accordo SIEMENS; Accordo DANA; Accordo ALSTOM; Accordo BOSCH; Accordo MANFROTTO VITEC GROUP; Accordo PIKDARE GROUP; Accordo CEPI; Accordo FIAT CHRYSLER AUTOMOTIVE; Accordo BRAVO.

<sup>121</sup> Cfr. Accordo BERGOMI; Accordo LAMBORGHINI; Accordo HITACHI RAIL.

Alcune intese prevedono, inoltre, che l'importo del premio di risultato relativo a ciascun lavoratore venga calcolato in maniera differente rispetto al livello di inquadramento (quadri, impiegati, operai)<sup>122</sup>.

Ciò è possibile, in quanto, come è stato approfondito dall'Agenzia delle Entrate nella Circolare n.5/E del 29 marzo 2018, il diritto di fruire dei benefici fiscali non è precluso quando, ad esempio, il contratto collettivo stabilisca un sistema di corresponsione del premio graduato in base ad alcuni fattori quali la retribuzione annua lorda del dipendente o la sua appartenenza ad un dato settore, o ancora, il tasso di assenza.

Infine, sono ricorrenti le pattuizioni in forza delle quali le parti si danno espressamente atto che le erogazioni economiche del premio sono state quantificate forfettariamente negli importi variabili, comprendendovi i riflessi su tutti gli istituti, diretti e indiretti di alcun genere, ivi compreso l'incidenza sul TFR, ai sensi dell'art. 2120<sup>123</sup>.

---

<sup>122</sup> Accordo HITACHI RAIL, Accordo TENARIS DALMINE.

<sup>123</sup> Accordo OERLIKON GRAZIANO.





CAPITOLO II  
SEZIONE II

**ANALISI DEI CONTRATTI AZIENDALI  
NEL SETTORE CHIMICO**

*Sommario* 1.12 Introduzione al settore – 1.13. Produttività – 1.14. Redditività – 1.15. Qualità – 1.16. Assenteismo – 1.17. Miglioramento della tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro – 1.18. Risparmio energetico e sostenibilità ambientale – 1.19. Ipotesi di coesistenza di più indicatori – 1.20. – Sistema di verifica e monitoraggio dei risultati – 1.21. – Campo di applicazione soggettivo del premio di risultato – 1.22. Durata degli accordi collettivi e importo del premio di partecipazione – 1.23. Campo di applicazione soggettivo del premio di partecipazione

**1.12. Introduzione al settore**

Al fine di meglio comprendere la disciplina della retribuzione incentivante e per fornire maggiore ampiezza e grado di approfondimento alla trattazione, si è ritenuto opportuno proseguire con l'analisi dell'istituto del "premio di partecipazione", prendendo in considerazione un insieme di cinquanta<sup>124</sup> contratti collettivi di secondo livello, sottoscritti da importanti aziende nel settore Chimico-Farmaceutico, nel triennio 2017- 2019.

In particolare, il Premio di partecipazione, coerentemente con quanto previsto nell'art. 48 del CCNL Chimico-Farmaceutico, è collegato al raggiungimento di

---

<sup>124</sup> Accordo ACRAF; Accordo BGP PRODUCTS; Accordo BIOLCHIM; Accordo LINDE; Accordo ONDULATI SANTERNO; Accordo BASF; Accordo HUNTSMAN; Accordo INEOS MANUFACTURING; Accordo PROCTER&GAMBLE; Accordo SASOL; Accordo ALLERGAN; Accordo TICINOPLAST; Accordo LIQUIGAS; Accordo FATER; Accordo FLAMMA; Accordo BAYER; Accordo ENDURA; Accordo JOHNSON&JOHNSON; Accordo MENARINI; Accordo ALFASIGMA; Accordo MERKSEONO; Accordo AIRLIQUIDE; Accordo ZAMBON; Accordo ROCHE; Accordo LYONDELLBASELL; Accordo HUVEPHARMA; Accordo NOVARTIS; Accordo YARA; Accordo L'OREAL; Accordo ABB; Accordo URSA ITALIA; Accordo GRUNENTHAL ITALIA. Accordo COLGATE PALMOLIVE; Accordo IVAS; Accordo SIMMEL DIFESA; Accordo BRACCO; Accordo SARAS SARLUX; Accordo PORTOVESME; Accordo SOGIN; Accordo BGP PRODUCTS; Accordo LEVOSIL; Accordo OLON; Accordo SIEMENS HEALTHCARE; Accordo LIQUIGAS; Accordo FATER; Accordo FLAMMA; Accordo BAYER; Accordo ENDURA; Accordo IVAS; Accordo SMB LIFE SCIENCE; Accordo ABB; Accordo DIPHARMA; Accordo ANGELINI HOLDING; Accordo SIAT; Accordo ALFASIGMA; Accordo ARTSANA; Accordo GRUNENTHAL ITALIA.

obiettivi aziendali misurabili, relativi all'andamento economico, alla qualità ed alla produttività. Tale istituto, pertanto, è per sua natura unico, interamente variabile e non determinabile a priori, ma solo dopo la consuntivazione dei risultati e la verifica del raggiungimento degli obiettivi aziendali predeterminati.

Al riguardo è doveroso chiarire preliminarmente che, sebbene il CCNL Chimico-Farmaceutico utilizzi una terminologia diversa, l'istituto del "premio di partecipazione" non si differenzia dal "premio di risultato" vigente nel settore metalmeccanico, ampiamente analizzato nella sezione che precede: invero, trattasi anche in questo caso di un'erogazione premiale monetaria di ammontare variabile, corrisposta al raggiungimento di determinati obiettivi aziendali, che trae la propria ragion d'essere dal coinvolgimento attivo dei lavoratori nelle dinamiche economiche e produttive dell'azienda. L'importanza che le parti sociali del settore riconoscono all'adozione di un metodo partecipativo nella contrattazione economica di secondo livello emerge anche dalla denominazione stessa del premio, che viene appunto definito "di partecipazione" già nel CCNL.

Nel fornire le linee guida applicabili in materia, lo stesso CCNL ribadisce che il premio di partecipazione è uno strumento aziendale e le soluzioni concrete devono essere realizzate a livello di singole realtà, adattando le norme e le indicazioni generali alle condizioni e alle caratteristiche che connotano ciascun caso specifico. Questa esigenza va tenuta ben presente in un settore merceologico come quello chimico, caratterizzato da profonde differenze tra le aziende in termini di (i) struttura, (ii) attività svolta, (iii) settore di appartenenza, (iv) consumatori finali e (v) condizioni di lavoro, che incidono profondamente sul peso del costo del lavoro, sulle scelte strategiche e sui comportamenti del management e non possono, pertanto, non influenzare i negoziati sul premio di partecipazione.

L'erogazione del premio di partecipazione, secondo le linee guida individuate dalle parti sociali a livello nazionale, deve essere collegata al raggiungimento di obiettivi concordati di miglioramento della produttività nella singola realtà operativa, tramite lo sviluppo di metodi partecipativi, nonché attraverso un continuo confronto tra datore di lavoro e rappresentanze sindacali, teso a definire obiettivi e programmi cui collegare il premio.

Per la definizione di tale premio, l'art. 19 del CCNL assume a riferimento l'obiettivo del miglioramento della produttività e della competitività delle imprese, quale condizione essenziale perché le stesse possano concorrere a realizzare condizioni di sviluppo economico e sociale.

Nella prassi, effettivamente, stando alle risultanze dell'analisi svolta (su cui si ritornerà diffusamente di seguito), la maggioranza dei contratti aziendali del settore Chimico Farmaceutico facenti parte dell'insieme esaminato ai fini della presente ricerca individua in effetti parametri improntati a redditività, produttività e presenza

effettiva dei lavoratori in azienda ai fini dell'erogazione del premio di partecipazione.

In particolare, la produttività e la redditività risultano presenti con una percentuale superiore al 70% degli accordi esaminati.

In termini di numerosità, seguono i contratti che prevedono la riduzione dell'assenteismo, che rappresentano il 48% dell'insieme analizzato.

Il parametro della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro è presente, invece, nel 40% dei contratti esaminati. Solo il 16% degli accordi fa riferimento, infine, alla sostenibilità ambientale; altrettanto poco diffusi risultano gli accordi che vertono sul tema dell'accrescimento delle competenze digitali o all'innovazione (solo il 2% dell'insieme ad esame). Coerentemente con gli indirizzi strategici del CCNL, il 42% degli accordi dell'insieme analizzato, prevede la possibilità di convertire una quota del premio in beni e servizi di welfare. Analogamente a quanto fatto con riguardo al premio di risultato nel settore metalmeccanico, nei paragrafi che seguono si cercherà di identificare e descrivere i caratteri principali del premio di partecipazione, mentre l'approfondimento circa le analogie e le differenze tra i due istituti sarà oggetto di trattazione nel prossimo capitolo.

### **1.13. Produttività**

L'indicatore della produttività, da intendersi – come accennato – come il frutto dell'ottimale combinazione di più fattori, è presente nella maggioranza degli accordi esaminati del settore chimico-farmaceutico.

Come accennato in precedenza, le modalità concrete con cui opera il suddetto indicatore variano sensibilmente a seconda dei contesti aziendali cui si riferisce, differenziandosi soprattutto in base alle dimensioni dell'azienda erogante. Questo perché la produzione è fortemente differenziata e la sola dimensione quantitativa risulta di per sé poco significativa in ottica di miglioramento delle prestazioni.

Numerose intese tra quelle analizzate definiscono, di volta in volta, degli obiettivi di produttività che saranno discussi e definiti in coerenza con i target aziendali e i KPI relativi alle attività delle singole funzioni<sup>125</sup>.

Tra queste, alcune rimandano la definizione dell'indice di produttività a livello di sito produttivo, ovvero di società del gruppo o di ciascuna divisione, funzione e reparto<sup>126</sup>, di modo da tener conto delle esigenze locali<sup>127</sup>. Questo perché la

---

<sup>125</sup> Cfr. Accordo LINDE; Accordo OLON; Accordo ZAMBON; Accordo BRACCO.

<sup>126</sup> Si veda Accordo ONDULATI SANTERNO che considera il rapporto tra la quantità netta prodotta ed il totale delle ore lavorate. Cfr. Accordo BAYER; Accordo LINDE; Accordo OLON.

<sup>127</sup> Accordo MENARINI.

produzione è fortemente differenziata e la sola dimensione quantitativa risulta di per sé poco significativa in ottica di miglioramento delle prestazioni.

L'output prodotto è spesso preso in considerazione in termini di valore in misura lorda o netta (c.d. "valore aggiunto") oppure in termini di quantità e volumi prodotti<sup>128</sup>; l'input, invece, è considerato come numero di addetti o numero totale di ore lavorate.

Più nello specifico, ai fini della misurazione dell'indice di produttività, nel settore chimico-farmaceutico viene principalmente considerato: (i) il rapporto tra la quantità netta prodotta ed il totale delle ore impiegate nel processo produttivo<sup>129</sup>; (ii) la quantità di prodotto finito al netto degli scarti<sup>130</sup>; (iii) il rapporto tra il tempo assegnato e il tempo necessario per la produzione di un determinato prodotto<sup>131</sup>.

In particolare, la maggior parte delle intese considera quantifica l'indice di produttività come rapporto tra fatturato aziendale e numero addetti<sup>132</sup>.

Numerose altre intese, invece, individuano la produttività come il rapporto tra la quantità netta prodotta ed il totale ore di lavorazione di un determinato prodotto<sup>133</sup> ovvero le ore di presenza dei dipendenti<sup>134</sup>. Infine, solo un accordo, considera il tasso migliore di produzione realizzato in un determinato arco temporale (i.e. sette giorni)<sup>135</sup>.

Come accennato in precedenza, le modalità concrete con cui opera il suddetto indicatore variano sensibilmente a seconda dei contesti aziendali cui si riferiscono, differenziandosi soprattutto in base alle dimensioni dell'azienda erogante.

La maggior parte delle intese, esprime la produttività quale rapporto tra la quantità di prodotto ed il numero dei dipendenti<sup>136</sup> o le ore lavorate<sup>137</sup>.

In una delle intese, invece, il parametro è riferito ai chilogrammi di prodotto complessivamente realizzato, analizzato e reso disponibile per la vendita nel corso dell'anno moltiplicato per il suo valore al costo standard (cd. "COGS"), riferito all'anno precedente per i prodotti consolidati e lo stesso anno per eventuali nuovi prodotti<sup>138</sup>.

---

<sup>128</sup> Accordo LIQUIGAS.

<sup>129</sup> Accordo HUNSTMAN; Accordo INEOS.

<sup>130</sup> Accordo TICINOPLAST.

<sup>131</sup> Accordo BIOLCHIM.

<sup>132</sup> Si veda Accordo LINDE; Accordo PROCTER GAMBLE; Accordo JOHNSON & JOHNSON MEDICAL.

<sup>133</sup> Accordo SIMMEL.

<sup>134</sup> Accordo HUNSTMAN; Accordo ONDULATI SANTERNO.

<sup>135</sup> Accordo INEOS.

<sup>136</sup> Si veda Accordo ACRAF che prende in considerazione la produzione *pro capite*: ovvero considera il rapporto tra la quantità di prodotti e la media annua dipendenti dello stabilimento.

<sup>137</sup> Si veda Accordo HUNSTMAN: tale parametro esprime il valore della produzione netta come "output" annuale dell'impianto.

<sup>138</sup> Accordo FLAMMA.

Accanto al suddetto indicatore, tra gli indici di produttività utilizzati negli accordi rilevano, inoltre: (i) il prodotto finito versato in magazzino al netto degli scarti, (ii) il costo standard della manodopera diretta e il costo realmente sostenuto in un arco temporale predefinito e/o il rapporto tra il tempo assegnato e il tempo consuntivato<sup>139</sup>.

#### **1.14. Redditività**

Ulteriore parametro utilizzato di frequente dai contratti esaminati nella determinazione del premio di partecipazione è la redditività<sup>140</sup>, che come noto misura l'andamento economico-finanziario della società.

Nei sistemi basati su parametri di redditività, analogamente a quanto detto per il settore metalmeccanico, l'erogazione del premio è parametrata alla performance economico-finanziaria dell'azienda, valutata mediante indici economici aziendali, riscontrabili nel bilancio di esercizio ovvero nel solo conto economico.

La redditività è l'indicatore che meglio evidenzia lo stato di salute in quanto un soddisfacente livello della stessa consente di remunerare vari fattori della produzione creando inoltre i presupposti dei vari investimenti necessari per la crescita e gli sviluppi futuri.

Tale indicatore è presente nel 76% dell'insieme degli accordi analizzati.

Tra gli indici più ricorrenti, si elencano, a mero titolo esemplificativo: (i) il MOL (margine operativo lordo), (ii) l'EBITDA ("Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization") (iv) il fatturato aziendale (v) il ROA ("return on assets")<sup>141</sup>, il cui risultato viene annualmente comunicato e pubblicato per la remunerazione dei piani di incentivazione variabili.

---

<sup>139</sup> Accordo BIOLCHIM; Accordo LINDE; Accordo ONDULATI SANTERNO; Accordo OLON.

<sup>140</sup> Accordo SIEMENS; Accordo INEOS; Accordo BASF; Accordo LINDE; Accordo AIRLIQUIDE; Accordo ZAMBON; Accordo LYONDELL; Accordo YARA; Accordo BRACCO; Accordo LYONDELL BASEL; Accordo BRACCO; Accordo LINDE; Accordo CSI; Accordo PROCTER GAMBLE; Accordo LEVOSIL; Accordo SIEMENS HEALTH CARE; Accordo PROCTER GAMBLE; Accordo TICINOPLAST; Accordo BGP PRODUCT; Accordo SOGIN; Accordo LIQUIGAS; Accordo FLAMMA; Accordo ENDURA; Accordo BAYER; Accordo JOHNSON & JOHNSON MEDICAL; Accordo URSA ITALIA; Accordo HUVEPHARMA; Accordo GRUNENTHAL ITALIA; Accordo COLGATE PALMOLIVE; Accordo IVAS; Accordo SIMMEL DIFESA.

<sup>141</sup> Si veda Accordo BASF: il suddetto parametro viene definito e misurato mediante il ROA del gruppo BASF a livello mondiale, il cui risultato viene annualmente comunicato e pubblicato dal Gruppo per la remunerazione dei piani di incentivazione variabili. In presenza di fattori rilevanti che vanno ad incidere sul business, l'Azienda si riserva di: (i) modificare il target ROA, quando questo non rappresenti più un riferimento appropriato a livello globale; (ii) sospendere e/o cancellare il pagamento del premio, in presenza di rilevanti difficoltà economiche; (iii) di sospendere e/o cancellare il premio deve essere oggetto di un accordo tra Azienda e RSU.

È opportuno sottolineare, che sebbene l'insieme di contratti aziendali analizzato risulti molto variegato, tra gli indici appena citati, l'EBIDTA è certamente quello maggiormente utilizzato nella determinazione della redditività aziendale, seppure con diverse modalità<sup>142</sup>.

Meritano, in ogni caso, una specifica menzione alcuni criteri complessi di determinazione della redditività, rinvenibili soprattutto nei contratti sottoscritti dalle realtà aziendali di maggiori dimensioni, operanti all'interno di gruppi internazionali.

In alcuni casi, le intese considerano la redditività globale e quindi di tutte le società del gruppo, misurandola tramite il c.d. "Operating Profit OP" (Margine Operativo Lordo), definito per l'anno di competenza<sup>143</sup>.

Più spesso, nelle intese viene individuato quale indice di redditività il rapporto ottenuto tra margine operativo lordo (costituito dalla differenza tra i ricavi e costi sostenuti dall'impresa nello svolgimento delle attività ordinarie) e il fatturato aggregato (cioè la somma dei fatturati delle società appartenenti al gruppo ed operanti in Italia o all'estero)<sup>144</sup>.

Infine, le parti, in alcune intese, fissano gli obiettivi del premio di partecipazione stabilendo, innanzitutto, che il 25% del premio totale sia legato al raggiungimento del risultato economico, definito come "Net Income"<sup>145</sup>.

### **1.15. Qualità**

In un settore tecnologicamente avanzato e fortemente competitivo come quello chimico, la "qualità" e la ricerca dell'eccellenza nei processi produttivi assumono un significato particolarmente rilevante.

Ciò trova ovviamente riscontro anche dal punto di vista della contrattazione collettiva e, in particolare, per quanto qui di interesse, nella determinazione degli indici di erogazione del premio di partecipazione: gran parte delle intese incluse nell'insieme analizzato attribuisce significativa importanza all'indicatore della qualità, attraverso parametri diversi, quali (i) la riduzione di resi non conformi o

---

<sup>142</sup> Accordo INEOS; Accordo OLON; Accordo ENDURA; Accordo URSA; Accordo LYONDELLBASEL.

<sup>143</sup> Si veda Accordo LINDE.

<sup>144</sup> L'Accordo JOHNSON & JOHNSON prende in considerazione il fatturato aziendale annuo complessivo al netto di quello realizzato con vendite a consociate estere e al netto dell'effetto dell'aumento prezzi. Cfr. Accordo MENARINI; Accordo OLON.

<sup>145</sup> Si veda Accordo YARA.

scarti di lavorazione<sup>146</sup>, (ii) il numero reclami da parte dei clienti e (iii) il mantenimento degli standard di certificazione<sup>147</sup>.

Il suddetto indicatore è presente nel 30% dell'insieme di contratti considerato.

Diversi contratti collettivi esaminati, in funzione dell'obiettivo primario di ottimizzare i processi e, di conseguenza, la qualità del prodotto, prevedono un sistema di calcolo del premio tale da far acquisire ai dipendenti maggiore sensibilità sulla qualità produttiva. Il sistema di calcolo che risulta utilizzato più di frequente è il rapporto tra la quantità di resi non conformi e la quantità netta prodotta<sup>148</sup>.

In particolare, al fine di valutare la qualità del prodotto, la variabile presa in considerazione è quella della percentuale di produzione non vendibile a prezzo pieno e che non trova collocazione alcuna nell'applicazione di valore o tecniche a cui il prodotto è normalmente destinato<sup>149</sup>.

Gli accordi tengono conto, inoltre, della soddisfazione del cliente tramite il numero dei reclami, ovvero delle contestazioni ricevute dalla clientela trasmessa dagli agenti o dai clienti stessi ed inerenti le diverse problematiche collegate alle forniture.

Spesso le intese prevedono quale parametro il costo che deriva dalla mancata qualità, considerando il rapporto tra il valore delle distruzioni e rilavorazioni dei prodotti finiti ed il fatturato<sup>150</sup>.

Talvolta, infine, compare il rapporto tra il valore degli scarti e i reclami dei clienti ed il fatturato netto<sup>151</sup> ovvero le quantità prodotte<sup>152</sup>.

## 1.16. Assenteismo

---

<sup>146</sup> Cfr. Accordo BIOLCHIM; Accordo BITRON.

<sup>147</sup> Cfr. Accordo ALFASIGMA, Accordo MARKSERONO, Accordo HUVEPHARMA, Accordo URSA ITALIA; Accordo ONDULATI SANTERNO, Accordo INEOS MANUFACTURING, Accordo IVAS.

<sup>148</sup> Cfr. Accordo ONDULATI SANTERNO, Accordo INEOS.

<sup>149</sup> Si veda Accordo BIOLCHIM: viene calcolato il rapporto percentuale tra il n. di non conformità riconducibili ad errori formulativi ed il n. totale degli Ordini di Produzione realizzati. Viene poi calcolato lo scostamento percentuale tra il risultato dell'anno in corso con quello ottenuto l'anno precedente. Qualora il valore dell'anno in corso fosse superiore a quello dell'anno precedente, il risultato sarà negativo.

<sup>150</sup> Accordo ACRAF.

<sup>151</sup> Accordo TICINOPLAST.

<sup>152</sup> Si veda Accordo SIAT: la qualità "first pass yield" è un indicatore che viene calcolato dividendo il numero di unità conformi per il numero totale di unità prodotte. La qualità "customer complaint cost" indica il costo sostenuto dalla società per interventi in garanzia sulle macchine o accessori prodotti. Tale parametro è calcolato come percentuale del costo sostenuto per gli interventi in garanzia sul fatturato totale.



Nella quasi totalità degli accordi aziendali analizzati<sup>153</sup> le Parti riconoscono un collegamento tra l'effettiva presenza in azienda del lavoratore e il contributo personale al raggiungimento degli obiettivi di produttività, con l'intento di valorizzare la diminuzione del fenomeno dell'assenteismo.

L'esame dei contratti aziendali ha consentito di evidenziare che il parametro dell'assenteismo compare più di frequente quale elemento correttivo<sup>154</sup> della somma spettante al singolo lavoratore, piuttosto che come indicatore diretto alla determinazione del premio di partecipazione complessivo<sup>155</sup>.

In altre parole, il suddetto indice, tranne nei casi in cui riveste il ruolo di "premio presenza", agisce quale correttivo in funzione della presenza/assenza del lavoratore, diminuendo o aumentando il *quantum* del premio spettante allo stesso<sup>156</sup>.

A tale scopo, alcune intese prevedono che il premio venga riproporzionato in base alle giornate di assenza del lavoratore, sebbene tale funzione venga declinata in maniera differente.

In particolare, alcuni tra gli accordi in questione prevedono, infatti, che l'importo del premio possa crescere o decrescere in base alla frequenza dei periodi di malattia e della durata della stessa.

In tal senso, alcune intese prevedono che il premio venga corrisposto al singolo dipendente per mezzo di due specifici parametri di assenteismo: (i) eventi di assenteismo (ii) tempo di assenteismo. I risultati del parametro determinano le percentuali di erogazione di una quota rilevante dello stesso (fino al 50% del totale erogabile)<sup>157</sup>.

Altre intese, invece, relativamente alle assenze a qualunque titolo fino a cinquanta ore nell'anno, prevedono che il premio sarà erogato al 100%, mentre per assenze superiori alle centodieci ore, l'importo del premio si ridurrà al 20%. Per assenze tra le cinquantuno e le centodieci ore, l'importo massimo è erogato in proporzione al numero effettivo di assenze<sup>158</sup>.

Infine, solo in un accordo – che si ritiene opportuno segnalare per la sua specificità – è previsto nei casi in cui il tasso di assenza del singolo lavoratore sia più alto di quello dell'unità organizzativa in cui presta la sua attività, l'importo del premio sarà

---

<sup>153</sup> Accordo BIOLCHIM; Accordo LINDE; Accordo HUNSTMAN; Accordo ONDULATI SANTERNO; Accordo BASF; Accordo PROCTER GAMBLE; Accordo TICINOPLAST; Accordo LEVOSIL; Accordo FLAMMA; Accordo BAYER; Accordo ENDURA; Accordo JOHNSON & JOHNSON MEDICAL; Accordo MERCK SERONO; Accordo HUVEPHARMA, Accordo URSA ITALIA; Accordo COLGATE PALMOLIVE; Accordo SARAS SARLUX; Accordo BILLCARE RESEARCH; Accordo DIPHARMA; Accordo MENARINI; Accordo L'OREAL; Accordo PORTOVESME; Accordo ARTSANA.

<sup>154</sup> Accordo BRACCO; Accordo COLGATE PALMOLIVE; Accordo MENARINI.

<sup>155</sup> Accordo BIOLCHIM; Accordo LINDE; Accordo ONDULATI SANTERNO BASF; Accordo TICINOPLAST.

<sup>156</sup> Cfr. Accordo BAYER.

<sup>157</sup> Si veda Accordo FLAMMA.

<sup>158</sup> Si veda Accordo SIMMEL.

ridotto di un importo proporzionale alla differenza tra il tasso di assenza individuale e quello dell'unità organizzativa<sup>159</sup>.

Preme sottolineare, infine, che, anche in questo settore, nell'ottica di un generale bilanciamento di valori e di diritti del lavoratore, ai fini del calcolo del tasso di assenteismo, la generalità degli accordi<sup>160</sup> non considera: (i) i ricoveri ospedalieri, (ii) le ferie ed i permessi annui retribuiti, (iii) le giornate di infortunio sul lavoro, (iv) i permessi spettanti ai sensi della legge 5 febbraio 1992, n. 104, (v) i permessi sindacali, (vi) i permessi spettanti ai sensi della legge 8 marzo 2000, n. 53. Alcune intese escludono dal computo della percentuale di assenteismo anche le assenze legate a necessità di cura connesse a patologie di carattere oncologico e terapia salvavita, debitamente certificate<sup>161</sup>.

Una sola intesa esclude, inoltre, ai fini del computo dell'assenteismo le assenze intervenute a causa dello svolgimento di attività di volontariato presso Protezione Civile o la Croce Rossa Italiana<sup>162</sup>.

Non mancano, tuttavia, le eccezioni a suddetti criteri generalmente utilizzati: ad esempio, talvolta, il premio non è corrisposto per i periodi di assenza complessiva nell'anno per aspettativa non retribuita, astensione facoltativa, malattie lunghe superiori ad otto mesi di assenza continuativi, i congedi (superiori ai centottanta giorni), gli eventuali distacchi presso consociate esteree, nonché infortuni uguali o superiori a quindici giorni con o senza ricovero<sup>163</sup>.

Alcune intese riconoscono primaria importanza all'assiduità individuale sul posto di lavoro, valutata come uno dei fattori principali per il conseguimento del risultato economico dell'azienda. A tale scopo, l'importo del premio viene riproporzionato per ogni lavoratore, tenendo in considerazione dell'effettiva presenza a lavoro, quale parametro utile all'aumento o meno dell'importo del premio maturato da ogni singolo lavoratore.

Un'intesa prevede, infine, che al lavoratore venga riconosciuto il diritto alla corresponsione di un importo pari al 30% della retribuzione relativa alle sole prime centoventi ore di effettiva presenza prestate oltre il limite globale annuo convenzionalmente stabilito in 2.024 ore<sup>164</sup>.

---

<sup>159</sup> Si veda Accordo BAYER.

<sup>160</sup> Si veda Accordo LINDE, in cui non concorrono al conteggio dei giorni di assenza i giorni per ferie, festività coincidenti con le giornate lavorative, riposi aggiuntivi e per la riduzione dell'orario annuo, per fruizione dei permessi accantonati nel conto ore, per assemblee retribuite, per i permessi sindacali retribuiti, per le donazioni di sangue nei limiti previsti dalla legge, per donazione di midollo osseo nei limiti previsti dal CCNL, per i permessi giornalieri per allattamento, per il congedo obbligatorio di maternità e per i giorni di malattia per convalescenza post-ricovero (come attestato dal certificato di dimissione). Cfr. Accordo ONDULATI SANTERNO; Accordo BIOLCHIM.

<sup>161</sup> Si veda Accordo LINDE; Accordo BAYER.

<sup>162</sup> Si veda Accordo BRACCO.

<sup>163</sup> Accordo COLGATE PALMOLIVE; Accordo LINDE; Accordo MENARINI; Accordo BASF.

<sup>164</sup> Si veda Accordo BIOLCHIM, in cui ai fini di tale computo devono essere considerate le ore non prestate per ferie, per festività coincidenti con le giornate lavorative, per i riposi aggiuntivi, per la

### 1.17. Miglioramento della tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro

Nell'ultimo triennio, la materia della salute e sicurezza sul lavoro ha conquistato crescenti spazi nell'ambito della contrattazione aziendale nel settore chimico-farmaceutico in relazione alla retribuzione variabile.

Nell'insieme di contratti analizzato, il suddetto indice appare sia come autonomo indicatore sia come correttivo all'interno di un parametro più ampio.

Come accennato in precedenza, un sempre più vasto numero di accordi aziendali attribuisce al premio di partecipazione la funzione di contenere il numero degli infortuni e di garantire il corretto utilizzo dei dispositivi di protezione individuale, nonché – più in generale – di incentivare il rispetto della normativa in materia di salute e sicurezza, nonché le procedure aziendali a cui i lavoratori dipendenti devono attenersi durante lo svolgimento dell'attività lavorativa<sup>165</sup>.

Tra gli indicatori finalizzati alla corresponsione del premio di risultato il più utilizzato risulta senz'altro il rapporto tra l'indice di Frequenza di infortuni ("IF") e l'indice di gravità ("IG") degli stessi<sup>166</sup>.

Insieme al più classico riferimento relativo al rapporto tra i giorni lavorati e il numero di infortuni, centrale appare il ruolo della formazione e della partecipazione attiva dei dipendenti rispetto ai temi della salute e della sicurezza sul luogo di lavoro<sup>167</sup>.

---

fruizione dei permessi accantonati nel conto ore che si riferiscano a prestazioni che nell'anno di effettuazione non hanno inciso sulla determinazione del premio, in quanto eccedenti rispetto al limite di 120 ore, per assemblee retribuite, per permessi sindacali retribuiti, per donazioni sangue nei limiti previsti dalla legge, per donazioni di midollo osseo nei limiti previsti dal CCNL (art. 27 lettera c), nonché per i permessi giornalieri per allattamento concessi alle lavoratrici e ai lavoratori.

<sup>165</sup> Accordo BIOLCHIM; Accordo INEOS; Accordo LIQUIGAS; Accordo FATER; Accordo ENDURA; Accordo MARK SERONO; Accordo LYONDELLBASEL; Accordo INEOS MANUFACTURING; Accordo LINDE; Accordo HUTSMAN; Accordo LIQUIGAS; Accordo FLAMMA; Accordo URSA ITALIA; Accordo SIMMEL DIFESA.

<sup>166</sup> Si veda Accordo BIOLCHIM, in cui vengono calcolati l'indice di Frequenza degli infortuni (n. infortuni/1.000.000 di ore lavorate) ed il relativo Indice di Gravità (gg. di assenza/1.000 ore lavorate). Viene poi calcolato il prodotto dei due indici e calcolato lo scostamento percentuale tra il risultato dell'anno in corso con quello ottenuto l'anno precedente. Qualora il valore dell'anno in corso fosse superiore a quello dell'anno precedente, il risultato sarà negativo ma sarà sempre e comunque soggetto a valutazione con le RSU. Cfr. Accordo ROCHE.

<sup>167</sup> Si veda Accordo LINDE: l'indice utilizzato è il "TRCR" ("Total Recordable Cases Rate") che misura il rapporto tra gli infortuni complessivi (sia per i dipendenti che per gli appaltatori) e il numero di ore lavorate, così come definito dai parametri di Gruppo. L'accordo prevede inoltre la Formazione di tutto il personale in materia di sicurezza sul lavoro, misurata sia attraverso la partecipazione che l'apprendimento alle sessioni formative nominate "Dialoghi di Sicurezza".

In HUTSMAN, tra gli indicatori che concorrono al premio di partecipazione, degno di nota è l'"E.H.S.", che esprime la partecipazione dei lavoratori agli aspetti di sicurezza, salute ed ambiente ed è calcolato come media tra il numero di infortuni e il dato relativo agli incidenti ambientali.

L'indicatore relativo alla sicurezza viene spesso misurato anche attraverso la somministrazione di questionari atti a monitorare l'avvenuta formazione oltreché mediante la compilazione di schede di sicurezza tramite le quali i dipendenti possono segnalare situazioni potenzialmente pericolose da parte del personale<sup>168</sup>. Talvolta, le intese misurano il rapporto tra gli infortuni complessivi e il numero di ore lavorate<sup>169</sup>.

### **1.18. Risparmio energetico e sostenibilità ambientale**

Nei contratti aziendali, la misurazione dei risultati di performance si arricchisce di anno in anno di nuovi indicatori: non solo, quindi, i "tradizionali" produttività, redditività e qualità, bensì, anche la sicurezza, come spiegato nei paragrafi che precedono, e la sostenibilità ambientale.

Il risparmio energetico e l'attenzione per la sostenibilità ambientale emergono quali temi centrali nelle intese<sup>170</sup> del settore chimico, all'interno del quale, prima che in altri comparti, le aziende e le parti sindacali hanno riscontrato la necessità di considerare l'impatto ambientale quale parametro essenziale nella valutazione delle performance, proprio in virtù delle peculiarità che connotano le attività produttive ed i fattori produttivi in esse utilizzati.

In particolare, tra gli indicatori utilizzati del premio, infatti, rilevano innanzitutto il rapporto fra l'importo speso nello smaltimento acque, nello smaltimento dei rifiuti fangosi, oltreché la quantità totale di energia elettrica consumata ed il fatturato aziendale<sup>171</sup>.

Infine, si segnala un'intesa di particolare interesse che considera, ai fini dell'erogazione del premio, la variazione dei consumi di carta prendendo come riferimento la media dei tre ultimi anni su base mensile<sup>172</sup>.

---

Cfr. Accordo ROCHE: Per il triennio 2018-2020 si ritiene necessario introdurre all'interno del premio un parametro legato alle ore di formazione pro-capite (numero di ore di formazione / numero dipendenti medi nell'anno) svolte dai preposti e non obbligatoria in ambito di sicurezza.

<sup>168</sup> Si veda Accordo INEOS MANUFACTURING.

<sup>169</sup> Si veda Accordo LINDE.

<sup>170</sup> Cfr. Accordo INEOS MANUFACTURING; Accordo BIOLCHIM; Accordo ENDURA; Accordo ROCHE; Accordo BRACCO; Accordo YARA ITALIA; Accordo MARK SERONO; Accordo SARAS SARLUX; Accordo LYONDELLBASEL.

<sup>171</sup> L'Accordo INEOS MANUFACTURING, ad esempio, prevede quattro elementi e disciplina tutte le pratiche di buona gestione dell'ambiente di lavoro in termini di (i) ecologia, ordine e igiene (ii) parti civili e costruzioni (iii) condizioni di impianto e metodi di lavoro. Cfr. Accordo BIOLCHIM in cui le parti, ai fini dell'erogazione del premio di partecipazione considerano il rapporto fra l'importo speso nello smaltimento acque e dei rifiuti fangosi, la quantità di energia elettrica e il fatturato.

<sup>172</sup> Si veda Accordo ENDURA.

### **1.19. Ipotesi di coesistenza di più indicatori**

L'esame degli accordi inseriti nell'insieme di contratti analizzato evidenzia l'intenzione delle parti sociali di allineare il più possibile gli obiettivi dell'azienda e quelli dei lavoratori, sotto diverse prospettive.

Di qui, la tendenza crescente a prevedere la coesistenza di più obiettivi, talvolta anche tra di essi alternativi.

In questi casi, le parti ritengono spesso necessario precisare che per l'applicazione al premio di partecipazione dei benefici fiscali previsti dalla normativa vigente è sufficiente il raggiungimento incrementale di uno solo degli indicatori individuati dalle parti in ciascuna sede produttiva/organizzazione e considerati a tal fine come alternativi.

La misurazione dei risultati, per la verifica della realizzazione dell'incrementalità, viene determinata dal raffronto tra i dati consuntivati nel periodo di riferimento di ciascun anno e i dati consuntivati nel periodo immediatamente precedente<sup>173</sup>.

Laddove, al contrario, il contratto preveda espressamente il raggiungimento di obiettivi non alternativi tra di loro, l'imposta sostitutiva trova applicazione esclusivamente sulla parte del premio i cui parametri/indicatori abbiano rispettato i requisiti dell'incrementalità<sup>174</sup>.

Anche se meno di frequente, alcuni contratti prevedono che gli obiettivi rilevino autonomamente, in modo tale che le somme messe a disposizione possano essere considerate alla stregua di singoli premi a sé stanti, strettamente ed esclusivamente legati al parametro/obiettivo assegnato<sup>175</sup>.

La misurazione dei risultati per la verifica della realizzazione della incrementalità viene determinata dal raffronto tra i dati consuntivati nell'esercizio di riferimento e i dati consuntivati nell'esercizio precedente.

### **1.20. Sistemi di verifica e monitoraggio dei risultati.**

La corretta erogazione del premio di partecipazione, nonché la possibilità che le somme eventualmente erogate beneficino del regime fiscale agevolato, è subordinata al puntuale e costante monitoraggio degli obiettivi individuati in fase di concertazione tra le parti: in alcuni accordi tale compito viene deputato a specifiche commissioni appositamente istituite, mentre in altri viene posto in essere

---

<sup>173</sup> Si veda Accordo ALFASIGMA.

<sup>174</sup> Si veda Accordo CORGHI.

<sup>175</sup> Si veda Accordo DIPHARMA.

mediante incontri periodici tra la direzione aziendale e le rappresentanze sindacali dei lavoratori<sup>176</sup>.

In particolare, al fine di ampliare la consapevolezza sul meccanismo di funzionamento del premio, l'andamento dei parametri presi in considerazione per la costruzione del premio stesso e la conoscibilità dei dati indispensabili per favorire la massima comprensione dei fattori che ne influenzano più direttamente la maturazione, sono oggetto di apposite verifiche periodiche nei termini concordati. Dette intese prevedono, nello specifico, che la direzione aziendale metta a disposizione la documentazione tecnica di supporto e periodicamente fornisca dei chiarimenti atti a facilitare la conoscenza degli strumenti individuati e dei metodi di controllo relativi all'andamento degli indicatori<sup>177</sup>.

Nel corso dell'anno, possono svolgersi, su istanza di una delle parti, specifici momenti di verifica, onde esaminare l'andamento delle performance aziendali. Data l'importanza strategica delle informazioni ricevute, le intese contengono clausole che impegnano le parti al rispetto della più assoluta riservatezza<sup>178</sup>.

Frequente è, inoltre, la previsione di incontri per apportare i necessari adattamenti all'accordo al fine di neutralizzare l'effetto di eventi particolarmente rilevanti sulla determinazione del premio di partecipazione, quali, ad esempio, importanti innovazioni tecnologiche e/o profonde modifiche organizzative, variazioni nei principi contabili, nonché altri eventi particolari che incidano significativamente sulle grandezze di bilancio alla base dell'EBITDA o degli altri indicatori utilizzati per la determinazione del premio, o ancora eventi societari di natura non ordinaria, (es.: acquisizioni, cessioni, dismissioni o cessazioni di rami d'azienda o di settori di attività).

Infine, un'intesa<sup>179</sup>, prevede una Commissione paritetica, composta da responsabili aziendali e lavoratori ai fini di effettuare un monitoraggio continuo dell'andamento degli indicatori del premio, nella comune visione che tale coinvolgimento possa contribuire positivamente ad accrescere la motivazione di tutto il personale e permettere una reale partecipazione e responsabilizzazione di tutto il sistema nei confronti dei risultati attesi.

---

<sup>176</sup> Si vedano gli accordi ENDURA; LINDE; INEOS MANUFACTURING; BIOLCHIM.

<sup>177</sup> Si veda Accordo ENDURA; Cfr. Accordo ALFASIGMA, nel quale, al fine di monitorare l'andamento e i consuntivi degli indicatori, le parti hanno convenuto di incontrarsi periodicamente, di norma semestralmente; in occasione di tali incontri la Società fornirà preventivamente i dati relativi ai risultati conseguiti, al fine di analizzare gli stessi rispetto a quelli attesi e agli effetti sull'ammontare del premio. Si veda Accordo LINDE che prevede un incontro tra le Società e le R.S.U. e organizzazioni sindacali azionali durante il quale (i) consuntivare e sottoscrivere i risultati ottenuti l'anno precedente, (ii) determinare gli obiettivi dell'anno in corso e (iii) ricevere dalla Direzione Aziendale informazione circa gli obiettivi di redditività.

<sup>178</sup> Si veda Accordo SARAS SARLUX.

<sup>179</sup> Si veda Accordo SARAS op. cit.

Come accennato nel paragrafo che precede, ai fini dell'applicazione dell'imposta sostitutiva prevista ai sensi del Decreto Legge 24 aprile 2017, n. 50, gli accordi aziendali devono individuare tassativamente dei parametri oggettivi, che verranno poi utilizzati per verificare e misurare l'effettivo conseguimento degli obiettivi prefissati.

In tal senso, le modalità di misurazione del premio possono essere sia collettive che individuali, a seconda dell'indicatore individuato e, di conseguenza, della riferibilità del risultato conseguito al singolo, piuttosto che alla collettività dei lavoratori impiegati nel processo produttivo.

Generalmente, il conseguimento di obiettivi connessi a redditività, efficienza e qualità viene valutato in relazione al raggiungimento di parametri fissati a livello di gruppo, a livello aziendale o di singola unità produttiva o di team; al contrario, il contrasto all'assenteismo viene misurato primariamente con riferimento alla condotta individuale del dipendente.

Diversi accordi, inoltre, prevedono un sistema misto, basato su indicatori che misurino e premino andamenti generali dell'impresa e, al tempo stesso, tengano conto dell'effettiva produttività del singolo dipendente.

In particolare, attraverso tali meccanismi, la misurazione della performance collettiva permette di calcolare un valore del premio uguale per tutti i dipendenti; tale valore viene poi ad essere ricalcolato attraverso l'utilizzo di indicatori di performance individuali che consentono di stabilire il valore del premio che viene poi realmente erogato al singolo dipendente. Ciò consente di operare le opportune distinzioni tra i diversi lavoratori, valorizzando o penalizzando il lavoratore in base al suo effettivo apporto al raggiungimento della performance collettiva.

Il ricorso a quest'ultimi sistemi, che combinano una misurazione collettiva con una valutazione individuale, risulta prevalente negli accordi aziendali del insieme di contratti preso in esame<sup>180</sup>.

### **1.21. Conversione del premio di risultato in beni e servizi welfare**

Nel corso del triennio assunto come riferimento della presente ricerca, risultano sempre più numerosi gli accordi che prevedono la possibilità da parte del lavoratore di convertire, totalmente o parzialmente, la quota spettante del premio di partecipazione in beni e servizi welfare<sup>181</sup>.

---

<sup>180</sup> Accordo JOHNSON & JOHNSON.

<sup>181</sup> Accordo LIQUIGAS; Accordo LINDE; Accordo ONDULATI SANTERNO; Accordo BASF; Accordo PROCTER GAMBLE; Accordo ACRAF; Accordo OLON; Accordo SASOL ITALY; Accordo ALLERGAN; Accordo SIEMENS HEALTCARE; Accordo SO.GIN; Accordo JOHNSON & JOHNSON MEDICAL; Accordo MERCK SERONO; Accordo HUVEPHARMA; Accordo

L'opzione della conversione è sottoposta a precise condizioni: deve essere contemplata dal contratto collettivo e può avere a oggetto solo i premi assoggettabili all'applicazione dell'imposta sostitutiva del 10%. Essa, inoltre, deve essere realizzata nel rispetto delle condizioni e dei limiti di esenzione previsti per il benefit in cui il premio è convertito.

Nella quasi totalità dei casi, il lavoratore stesso avrà la possibilità di scegliere il "paniere" dei beni e servizi welfare tramite un portale e/o una piattaforma informatica in uso in azienda.

Le utilità presenti nell'insieme dei contratti analizzati possono essere categorizzate in funzione delle finalità perseguite: la prima di natura sociale, ivi includendo le previsioni relative a previdenza e assistenza sanitaria integrativa; la seconda relativa a beni e servizi utilizzabili dal dipendenti sia in ambito lavorativo che extra-lavorativo, ivi includendo le previsioni in materia di auto aziendale, strumenti di lavoro; la terza relativa a strumenti di conciliazione vita-lavoro, atti ad agevolare l'attività lavorativa favorendo un maggiore equilibrio con la vita personale, ivi includendo le previsioni in materia di asilo nido, lavanderia, stireria, palestra, campus estivi<sup>182</sup>.

Di seguito, quindi, per dovere di sintesi, si evidenziano le più diffuse forme di beni e servizi erogabili sotto forma di welfare presenti nelle intese analizzate: (i) riconoscimento di buoni acquisto da utilizzare presso gli esercizi convenzionati (sostegno al reddito); (ii) rette scolastiche di ogni ordine e grado – compresi gli asili nido e i Master – mense scolastiche, testi scolastici, soggiorni studio all'estero, corsi di lingua, campus estivi, spese di istruzione per i familiari; (iii) contributo volontario aggiuntivo al Fondo pensione complementare per i lavoratori dell'industria chimica e farmaceutica e dei settori affini (cd. "FONCHIM"<sup>183</sup>); (iv) benessere personale del dipendente.

Le iniziative di welfare presenti nelle intese analizzate possono essere scelte dal dipendente, nei limiti dell'importo convertito e nel rispetto dei massimali stabiliti dalla legge, tra opere, beni, servizi ed utilità, anche in combinazione tra loro.

In generale, le parti hanno convenuto che il valore nominale del premio di partecipazione possa essere corrisposto in welfare secondo una quota variabile, su scelta individuale.

Alcune intese prevedono, altresì, la possibilità del dipendente di convertire il premio parzialmente o nella sua totalità, definendo l'opzione per la partecipazione

---

SARAS SARLUX; Accordo DIPHARMA; Accordo L'OREAL; Accordo IVAS; Accordo SIMMEL DIFESA, Accordo CSI.

<sup>182</sup> Si veda Accordo LINDE.

<sup>183</sup> In ACRAF, invece, qualora il lavoratore decidesse di destinare al FONCHIM una quota di percentuale di premio di partecipazione, l'azienda si farà carico di aumentare la somma distratta dal premio di un ulteriore 15%.



ad un “Piano di Welfare Aziendale” con apposito regolamento che disciplina termini e condizioni di accesso al beneficio<sup>184</sup>.

Una sola intesa riconosce, infine, che ciascun dipendente, in base all’anzianità aziendale, oltre alla possibilità di convertire il premio, abbia diritto ad un bonus da poter spendere nell’ambito dei medesimi servizi.

Alcune intese fissano la cifra che può essere convertita *ex ante*<sup>185</sup>, altre intese prevedono solo un importo minimo<sup>186</sup> ovvero in termini percentuali<sup>187</sup>.

## 1.22. Durata degli accordi collettivi e importo del premio di partecipazione

Come noto, la determinazione della durata degli accordi è rimessa di diritto alla contrattazione aziendale: nell’insieme di contratti analizzato prevalgono numericamente le intese aventi durata triennale, sebbene non manchino quelle con durata annuale. Come già chiarito in precedenza, infatti, ai fini della tassazione agevolata, quello che conta è che il risultato conseguito dall’azienda nel periodo definito sia misurabile e risulti migliore rispetto all’anno antecedente l’inizio del periodo considerato<sup>188</sup>.

Ciò consente alle parti sindacali di individuare in sede di concertazione un arco temporale che sia consono ad una adeguata valutazione e misurazione dei risultati conseguiti dall’azienda e/o dal singolo lavoratore.

Per quanto concerne gli importi del premio di partecipazione, invece, essi variano e si differenziano sensibilmente in relazione alle realtà aziendali, nonché agli obiettivi assegnati.

Alcuni accordi specificano sin da subito l’importo erogabile del premio di partecipazione<sup>189</sup>.

Altri contratti aziendali si limitano ad indicare gli indicatori di riferimento, differendo l’eventuale determinazione del *quantum* da erogare al momento della

---

<sup>184</sup> Cfr. Accordo HUNTSMAN; Accordo BRACCO.

<sup>185</sup> Cfr. Accordo ALFASIGMA.

<sup>186</sup> Si veda Accordo FLAMMA, in cui i lavoratori possano richiedere la corresponsione di tutto o di parte del premio di risultato detassabile ai fini della normativa fiscale, partendo da un importo minimo di euro duecento, incrementabile con importi aggiuntivi di minimo cento euro fino al massimo previsto dalla normativa fiscale vigente, nella forma di beni e servizi del piano welfare adottato secondo i metodi e le tempistiche definite da apposito regolamento. Cfr. Accordo ROCHE

<sup>187</sup> Si veda Accordo SIEMENS HEALTHCARE in cui le percentuali del Premio di Partecipazione erogato convertite in welfare potranno, a scelta dei dipendenti, essere le seguenti: 100%, 75%, 50%, 25%, 0%. Cfr. Accordo GRUNENTHAL ITALIA.

<sup>188</sup> Agenzia delle Entrate Circolare n. 5/E del 2018;

<sup>189</sup> Si veda, a titolo esemplificativo, l’Accordo ALFASIGMA, in cui sono elencati gli importi lordi del premio di partecipazione, definiti quale target massimo ottenibile ed in base al periodo di riferimento. Cfr. Accordo MENARINI in cui l’importo massimo del premio di partecipazione, che comprende anche il c.d. “premio presenza”, è pari a euro milleduecento per tutta la durata dell’Accordo, senza essere assoggettato a rivalutazione.

consuntivazione dei risultati. In taluni casi, invece, le intese sottoscritte prevedono solo le percentuali di variabilità dei livelli retributivi in caso di raggiungimento totale, parziale o assente relativamente al grado di raggiungimento degli obiettivi definiti.

Nell'insieme di accordi esaminato è possibile individuare sia intese che presentano un tetto massimo erogabile, sia premi in cui non è presente tale tetto e il valore massimo, di conseguenza, è pienamente riproporzionato alle performance aziendali.

Altra modalità riscontrata è quella di introdurre un sistema non direttamente proporzionale ma che prevede la presenza di criteri d'ingresso<sup>190</sup>, ossia dei target ben definiti, al raggiungimento del quale il premio viene erogato; in caso contrario, laddove il target non venga raggiunto, non si ha l'erogazione del premio.

L'importo massimo della parte variabile di retribuzione, nell'insieme esaminato, varia da € 1.050 a € 2.420.

### **1.23. Campo di applicazione soggettivo del premio di partecipazione.**

Nella definizione dei criteri di erogazione del premio di partecipazione e, dunque, del campo di applicazione dello stesso è necessario fare riferimento, come norma cardine del sistema, all'art. 18 del vigente CCNL del settore Chimico, laddove si precisa che il premio di partecipazione stesso, avente chiaramente natura variabile, potrà essere differenziato in modo da tenere conto delle condizioni di lavoro e delle diverse modalità di prestazione.

L'ambito di applicazione del premio di partecipazione può riguardare gruppi di lavoratori riuniti secondo specifici parametri (come per esempio linee di produzione, reparti, stabilimenti, settori produttivi o altro), ovvero singoli dipendenti ed essere, dunque, basato su indicatori che vanno a valutare la performance individuali del dipendente.

Posto che la determinazione del campo di applicazione soggettivo del premio sia deputata alla contrattazione collettiva, è possibile comunque asserire che nella generalità dei casi il premio spetti a tutti gli impiegati e operai in forza.

Ciò, tuttavia, non esclude che in alcuni contratti collettivi le parti possano specificare il campo di applicazione del premio di risultato, con specifico riferimento alle tipologie ricomprese o escluse dal sistema di retribuzione incentivante, ovvero individuare criteri tali da differenziare il *quantum* del premio erogabile, differenziando tra diverse categorie di lavoratori.

Il premio è, inoltre, differenziato tra le categorie di inquadramento.

---

<sup>190</sup>Si veda Accordo BRACCO.

Alcuni accordi prevedono, ad esempio, il premio di partecipazione spettante a ciascun lavoratore venga calcolato in maniera differente rispetto al livello di inquadramento (quadri, impiegati, operai)<sup>191</sup>.

In alcune intese, le parti chiariscono che il premio di risultato è rivolto a tutti i lavoratori, purché dimostrino una anzianità pari o superiore ai sei mesi.

Talvolta gli accordi possono prevedere anche criteri specifici di rideterminazione del *quantum* spettante al lavoratore, di modo da tenere conto dell'effettiva durata del rapporto di lavoro rispetto al periodo di maturazione del premio<sup>192</sup>.

In particolare, per i dipendenti che sono in forza alla data di liquidazione del premio, il cui servizio nel periodo di maturazione dello stesso sia stata inferiore all'anno, il *quantum* erogabile viene riproporzionato in base alla durata dell'attività lavorativa effettivamente prestata alle dipendenze dell'azienda.

Analogamente, a fronte del raggiungimento del risultato previsto, il premio viene erogato anche ai lavoratori che cessano la propria attività lavorativa alle dipendenze della Società in anticipo rispetto al periodo di riferimento; in questo caso, tuttavia, il premio viene riproporzionato in *pro quota* sulla base dei mesi completi lavorati e utilizzando il consuntivo provvisorio dell'obiettivo finale (valore relativo al mese antecedente al mese di cessazione)<sup>193</sup>.

Per quanto riguarda i lavoratori con contratti part-time, l'erogazione del premio normalmente è riproporzionata rispetto all'orario di lavoro in tutte le intese analizzate.

Non mancano, neppure in questo caso, delle ipotesi particolari in cui il premio non viene corrisposto ai lavoratori e/o lavoratrici che si trovino a) in aspettativa; b) in maternità (per il periodo di astensione facoltativa); c) in Cassa Integrazione Guadagni ordinaria e straordinaria; d) in periodi di solidarietà superiori a due settimane<sup>194</sup>.

---

<sup>191</sup>Ciò accade, ad esempio, in INEOS, dove il premio erogabile viene differenziato in base al livello contrattuale di appartenenza.

<sup>192</sup> Cfr. Accordo YARA ITALIA, Accordo INEOS.

<sup>193</sup> Cfr. Accordo INEOS, Accordo L'OREAL.

<sup>194</sup> Si veda Accordo MENARINI.



## CAPITOLO III

### **ANALISI DI SISTEMA E COMPARATA SULLA CONTRATTAZIONE AZIENDALE DEL PREMIO DI RISULTATO NEL SETTORE CHIMICO E NEL SETTORE METALMECCANICO**

*Sommario* 1. Struttura e caratteristiche del premio di risultato nei settori chimico e metalmeccanico. Analogie e differenze. 2. Funzione del premio di risultato 3. I rapporti tra CCNL di settore e la contrattazione aziendale 4. La welfarizzazione del premio di risultato 5. Premio di risultato e coerenza con la normativa fiscale 6. Premio di risultato e cambiamenti dei modelli organizzativi: situazione attuale e possibili prospettive future 7. Il premio di risultato nel contesto di un'economia dematerializzata. Possibili indicatori per la misurazione della prestazione lavorativa nell'ambito del lavoro agile.

#### **1. Struttura e caratteristiche del premio di risultato nei settori chimico e metalmeccanico. Analogie e differenze.**

Prima di procedere ad una approfondita disamina in merito alle analogie e alle differenze riscontrate con riferimento alle caratteristiche che connotano i premi di risultato previsti nei contratti esaminati nel settore metalmeccanico e in quello chimico, è necessario evidenziare, innanzitutto, l'estrema flessibilità con cui la contrattazione decentrata in entrambi i comparti oggetto di studio riesca ad adattarsi a situazioni molto diverse tra di loro – per settore, natura e dimensione di impresa – nonché a regolamentare differenti obiettivi di performance.

In tale contesto, tuttavia, è soprattutto nelle imprese di grandi dimensioni, dove la negoziazione collettiva si espleta nella sua pienezza grazie alla presenza di relazioni sindacali consolidate, che il premio di risultato esprime un approccio più maturo. Ciò si evince, in particolare, nell'ambito di quegli integrativi aziendali che disciplinano molteplici istituti, nell'ottica di rendere il momento contrattuale e quello di applicazione del contratto collettivo occasioni organizzative delle relazioni di lavoro nel loro complesso. Diversamente, nelle imprese di più piccole dimensioni, la contrattazione aziendale sembra essere considerata come una opportunità occasionale e, in tale contesto, il premio di risultato rappresenta spesso l'unico fine della contrattazione stessa.

Ad ogni modo, anche a prescindere dalla questione dimensionale, in entrambi i settori oggetto di analisi la contrattazione decentrata in materia di retribuzione variabile sembra assumere un ruolo strategico soprattutto nelle aziende che puntano

sull'organizzazione del personale e sul capitale cognitivo, quale primo elemento di competitività: quale condizione essenziale per la realizzazione degli obiettivi di business, diverse intese esprimono la convinzione che l'impegno professionale, la disponibilità del personale e la capacità di collaborazione di coloro che lavorano all'interno dell'azienda siano fattori determinanti per il successo aziendale<sup>195</sup>.

Per migliorare la performance aziendale, i parametri più utilizzati e a cui le parti attribuiscono maggiore rilevanza in entrambi i settori sono senz'altro la redditività e la produttività, seguiti, a breve distanza, dagli indicatori di qualità.

In linea generale, la produttività viene intesa come un indicatore in grado di misurare la capacità produttiva di un'azienda, che si ottiene dal rapporto tra determinati fattori (gli *input*) utilizzati nel processo produttivo, ed i risultati di tale processo, ossia il prodotto (l'*output*). In altre parole, tale indicatore collega le capacità reddituali dell'impresa direttamente alla produttività del capitale investito e alla produttività del lavoro. In relazione al momento in cui viene effettuata la valutazione degli obiettivi, parte della dottrina ha distinto in passato tra "produttività in funzione del risultato", definita anche "output oriented", in cui la valutazione è fatta *ex post* e si basa sul realizzarsi di obiettivi funzionali al raggiungimento di un risultato, e valutazione in funzione del programma, definita anche "input oriented", in cui il "valore" dei criteri adottati è accertato dalla contrattazione collettiva. In questo secondo caso, si va ad incidere sull'organizzazione del lavoro e non sulla singola prestazione ed il trattamento economico spettante al lavoratore è di conseguenza definibile già *ex ante*<sup>196</sup>.

Per tale ragione l'indice di produttività viene generalmente considerato come il rapporto esistente tra la quantità di un prodotto derivante da un processo produttivo e la quantità di risorse impiegate ovvero le ore lavorabili in un determinato arco temporale. Tecnicamente, il concetto di produttività del lavoro è descritto come ammontare o valore di output prodotto sulla quantità di lavoro utilizzato; dove l'output prodotto può essere preso in considerazione in termini di valore misura lorda o netto (valore aggiunto) oppure in termini di quantità e volumi prodotti e l'input lavoro è considerato come numero di addetti o numero totale di ore lavorate. Nei due insiemi di accordi analizzati, l'indicatore della produttività risulta molto diffuso, anche perché il vantaggio è di avere facile misurabilità e un agevole controllo dei premi da parte dei beneficiari/dipendenti. Altri parametri relativi alla redditività dell'impresa (di cui si dirà di seguito), oltre ad essere più complessi in

---

<sup>195</sup> Si veda Accordo METALFER in cui le Parti hanno convenuto che "per il raggiungimento di determinati obiettivi economico-qualitativi, è necessario ed indispensabile coinvolgere le maestranze nei processi di ottimizzazione del ciclo produttivo anche attraverso l'istituzione di un livello retributivo di secondo livello, legato al raggiungimento dei risultati previsti dagli obiettivi aziendali". Cfr. Accordo PRODOTTI BAUMANN.

<sup>196</sup> M. VITALETTI, *La retribuzione di produttività*, Edizioni scientifiche italiane, Napoli, 2013 pp. 208 ss.

termini di calcolo, sono oggetto di informazioni asimmetriche per i lavoratori, possono, cioè, risultare poco chiari e comprensibili.

Gli indicatori di produttività utilizzati dalle aziende del settore metalmeccanico sono i più disparati e più numerosi rispetto a quelli del settore chimico: ad esempio il volume prodotto, il volume spedito, il rapporto tra quantità prodotta e ore lavorate, il rapporto tra fatturato e numero degli addetti.

Con riferimento in particolare a quest'ultimo parametro, peraltro, è interessante notare come la qualificazione e la conseguente categorizzazione degli indicatori a volte non può essere effettuata in modo rigido: è difficile, ad esempio, attribuire nettamente alla categoria degli indicatori di redditività il rapporto tra fatturato e numero di addetti. Il riferimento è senza dubbio un riferimento di tipo economico, espressione quindi della redditività, ma la forma del fatturato è anche espressione diretta della produttività). Tali considerazioni sono estendibili ad indicatori presenti in ambo gli insiemi di contratti oggetto di studio.

Una pratica diffusa specificamente nel settore chimico, soprattutto nei gruppi industriali di maggiori dimensioni e con più unità produttive a livello nazionale, è quella di abbinare ad un unico parametro di redditività definito a livello di gruppo, specifici obiettivi di produttività per ciascuna unità produttiva<sup>197</sup>. Tale prassi può essere presumibilmente ricondotta all'esigenza, evidentemente ben percepita nel settore chimico, di rafforzare la contrattazione di secondo livello nel senso di una crescente previsione di misure più rispondenti alle singole realtà aziendali e delle loro specifiche priorità attraverso la definizione di obiettivi di sito. D'altronde, è noto come la contrattazione di secondo livello diventi tanto più efficace e strategica quanto più riesca a comprendere e a misurarsi con i problemi, le condizioni ed i rapporti di lavoro in azienda, riconoscendo agli attori locali un sempre maggiore ruolo nella definizione di materie che possono migliorare ed accrescere la produttività, la qualità e l'efficienza: si tratta, quindi, di optare per un approccio più flessibile, più personalizzato ed a misura di azienda, a seconda delle diverse situazioni. È ragionevole ritenere, peraltro, che questo dato sia dovuto alle sostanziali differenze tra le aziende operanti nel settore chimico in termini di struttura, attività e dimensione. Come sottolineato anche dalle linee Guida del CCNL di comparto, tali differenze incidono profondamente sul peso del costo del lavoro, sulle scelte strategiche e sui comportamenti del management e dei lavoratori e non possono pertanto non influenzare i negoziati sul premio di partecipazione. D'altro canto, lo stesso CCNL, delegando ripetutamente alla volontà delle parti la scelta di soluzioni concrete che tengano conto delle caratteristiche specifiche delle singole realtà, rappresenta un vero e proprio volano rispetto alla contrattazione di

---

<sup>197</sup> Si veda Accordo LINDE, Accordo OLON; Accordo ZAMBON, Accordo BRACCO.

secondo livello, individuata come strumento essenziale per rispondere alle esigenze di lavoratori e datori di lavoro.

Una simile prassi non si riscontra nell'insieme dei contratti analizzati per il settore metalmeccanico. Con riferimento invece al parametro della redditività delle aziende ai fini del premio di risultato, frequente è l'utilizzo in entrambi i settori dei cosiddetti indici di bilancio, anche noti nella prassi internazionale come *ratios*.

Diversi sono gli aspetti che favoriscono il ricorso a questi indicatori nella misurazione degli incrementi di performance. In primo luogo, sono dati ufficiali del bilancio di esercizio per tutti quei soggetti giuridici obbligati alla redazione dello stesso. Gli obblighi di redazione del bilancio nascono da esigenze di trasparenza e talvolta di pubblicità sulla condizione economica, patrimoniale e finanziaria di un'azienda, per cui gli indici che ne derivano hanno quella caratteristica di oggettività richiesta anche dalla contrattazione collettiva. L'analisi di bilancio tramite la costruzione e l'interpretazione degli indicatori ha raggiunto nel corso degli anni una solidità tale da renderla una pratica molto diffusa per usi interni all'azienda, per valutarne l'andamento, ma anche per uso esterno, proprio perché derivanti da dati di bilancio che vengono composti secondo i principi generali di chiarezza, veridicità e correttezza, che uniti ai principi di redazione ne aumentano la valenza oggettiva dei contenuti.

A seconda delle esigenze di analisi di bilancio, si possono individuare e comporre diversi indicatori per trasformare i dati contenuti nell'informativa finanziaria obbligatoria in informazioni che esprimono una valutazione sull'andamento economico e sulla situazione patrimoniale e finanziaria dell'azienda stessa.

Gli indici di redditività più utilizzati in entrambi i settori risultano indubbiamente essere l'EBITDA dell'anno di riferimento ed il fatturato prodotto. La nozione di fatturato, in particolare, è più ampia di quella di "ricavi" delle vendite con la quale spesso viene confusa (anche perché in determinate condizioni le due grandezze possono coincidere): mentre il fatturato si riferisce alla somma totale di fatture emesse dall'azienda, i ricavi si riferiscono al reddito effettivamente generato da qualsiasi entità commerciale vendendo i propri beni o fornendo i propri servizi.

Nel settore metalmeccanico, inoltre, tra gli indici largamente utilizzati si riscontrano il ROA ed il MOL, presente anche se in misura inferiore anche nel settore chimico. Il margine operativo lordo ("MOL"), ovvero la sottrazione al valore aggiunto dei costi del personale, pur trattandosi di un "indicatore alternativo di performance", non codificato pertanto nei principi contabili internazionali dell'informativa finanziaria, viene frequentemente utilizzato nella prassi, poiché fornisce una buona approssimazione del valore del flusso di cassa operativo prodotto da una azienda, grandezza essenziale per stimare il valore dell'azienda e quantificare l'entità delle risorse finanziarie create e disponibili.



Il MOL viene, inoltre, spesso confuso con l'acronimo anglosassone EBITDA (*“Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization”*), ossia l'utile prima degli interessi, delle tasse e degli ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali e materiali, sebbene i due margini esprimano grandezze diverse: la differenza tra il MOL e l'EBITDA è rappresentata dagli accantonamenti che nell'EBITDA vengono dedotti e quindi considerati nel calcolo, mentre nel MOL vengono trattati al pari degli ammortamenti e dunque non considerati.

Infine, nelle intese stipulate da aziende di grandi dimensioni del settore chimico viene spesso individuato quale indice di redditività il rapporto ottenuto tra margine operativo lordo (costituito dalla differenza tra i ricavi e costi sostenuti dall'impresa nello svolgimento delle attività ordinarie) ed il fatturato aggregato (cioè la somma dei fatturati delle società appartenenti al gruppo ed operanti in Italia o all'estero) o più semplicemente si considera il “NET INCOME”<sup>198</sup>.

In altri casi, i parametri il cui rispetto è stata subordinata l'erogazione del premio di risultato sono stati individuati con riguardo alla qualità della produzione. Relativamente all'indicatore della qualità il settore metalmeccanico è maggiormente orientato alla riduzione degli scarti di lavorazione sia in senso assoluto sia in relazione al fatturato oltre che alla riduzione dei reclami finalizzata ad una maggiore soddisfazione del cliente.

Nel settore chimico-farmaceutico, si riscontra invece maggiore attenzione ai costi della c.d. non qualità ed al mantenimento degli standard certificati di qualità, sicurezza e ambiente.

Dall'analisi degli accordi stipulati nel triennio preso in considerazione emergono, inoltre, sensibili differenze a livello settoriale sul tema della sostenibilità ambientale: promuovere lo sviluppo sostenibile e l'economia circolare è, infatti, una delle principali sfide contemporanee dell'industria chimica, in quanto è ormai maggioritaria la percentuale di imprese del settore che investe in prodotti e tecnologie a maggior risparmio energetico e/o minor impatto ambientale. Pertanto, sebbene il fenomeno sia ancora in fase poco più che embrionale, si assiste ad un sempre maggiore utilizzo di parametri legati alla sostenibilità ambientale quali indicatori per l'erogazione del premio di risultato.

Al contrario, nel settore metalmeccanico, le intese che prevedono premi di risultato collegati ad obiettivi di risparmio ed efficienza energetica sono ancora un numero piuttosto esiguo, probabilmente a causa di una scarsa consapevolezza del ruolo strategico delle (buone) relazioni industriali nella crescita sostenibile delle imprese.

---

<sup>198</sup> Il NET INCOME è il risultato reddituale dell'attività d'impresa. Questo valore viene calcolato sottraendo dal totale dei ricavi il totale dei costi sostenuti lungo l'intera durata dell'esercizio, comprensivo di spese generali, amministrative e di produzione.

Entrambi i settori analizzati risultano in prima linea anche in relazione alla trasformazione digitale: l'industria metalmeccanica e quella chimica sono quelle che stanno investendo di più in Industria 4.0<sup>199</sup>.

Come diretta conseguenza di questa particolare tensione verso l'innovazione tecnologica, in entrambi gli insiemi di contratti analizzati non manca l'attenzione all'accrescimento delle competenze digitali, sebbene questi risulti maggiormente presente nel settore metalmeccanico.

Le tecnologie digitali stanno difatti cambiando tanto l'attività produttiva, quanto l'impresa nel suo complesso.

L'applicazione delle tecnologie digitali potrà generare i suoi benefici, però, solo se sarà accompagnata da cambiamenti altrettanto significativi sul piano dell'organizzazione e delle risorse umane. Per affrontare con successo la trasformazione digitale, l'industria chimica può contare, già oggi, su una forza lavoro altamente qualificata: basti pensare che il 19% degli addetti è laureato (una quota quasi doppia della media manifatturiera) e oltre il 42% degli operai è specializzato. Inoltre, il settore investe fortemente nella formazione che coinvolge, ogni anno, il 42% dei dipendenti a fronte di una media industriale pari al 26%<sup>200</sup>.

La transizione digitale è uno dei principali trend che la contrattazione collettiva si troverà a governare nei prossimi anni. La trasformazione del lavoro prodotta dalle innovazioni tecnologiche e dai processi sociali che hanno caratterizzato gli ultimi anni richiede un potenziamento delle competenze dei lavoratori finalizzato da una parte all'incremento della competitività delle imprese e dall'altra alla valorizzazione dei lavoratori e a garantire loro l'occupabilità nel lungo periodo. In tal senso, la misura governativa, oltre a garantire di fatto una riduzione del cuneo fiscale, deve essere un'occasione per dotarsi di accordi aziendale *ex novo* o per definire nuovi modelli di premio di risultato ed utile ad accompagnare processi di riorganizzazione interna.

Anche se in misura differente nei due settori, si riscontra poi un utilizzo frequente di premi connessi a indicatori legati alla riduzione del tasso di assenteismo, che compaiono solo talvolta come parametri diretti alla determinazione del premio collettivo. Maggiormente diffuso risulta, invece, l'utilizzo di tali indicatori nella veste di indici correttivi di adeguamento del premio di risultato per la determinazione della quota individuale spettante al singolo lavoratore. L'alta propensione ad utilizzare il suddetto parametro nelle modalità descritte restituisce per le aziende operanti in entrambi i settori l'immagine di un'organizzazione del lavoro almeno apparentemente ancora tayloristica e cioè basata su criteri spazio-

---

<sup>199</sup> M.TIRABOSCHI, F. SEGHEZZI, *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, in LLI, vol. 2, n. 2, 2016, pp. 4 ss.

<sup>200</sup> Area Centro Studi, (a cura di) Osservatorio Welfare Assolombarda, Rapporto n. 6, 2019.

temporali, volti a misurare le performance degli addetti e, quindi, remunerare il valore del lavoro nell'arco del normale orario lavorativo.

In generale, quindi, in entrambi i settori, mentre il conseguimento di obiettivi connessi alla redditività, alla produttività e alla qualità viene generalmente valutato in relazione al raggiungimento di parametri fissati a livello aziendale, di unità produttiva o di gruppo di lavoro, il contrasto all'assenteismo viene ancora ad oggi effettuato prevalentemente con riferimento alla condotta individuale del singolo dipendente.

Da sottolineare anche l'impegno contrattuale sul versante del miglioramento della sicurezza, tema presente negli accordi di entrambi i settori, anche se declinato diversamente.

Nel settore chimico emerge in maniera chiara la volontà delle parti sindacali di aumentare l'attenzione degli addetti sulla necessità di svolgere le proprie attività ottimizzando il risultato produttivo, operando in condizioni di sicurezza per sé e per gli altri.

Infine, è possibile svolgere alcune considerazioni trasversali, che prescindono dai criteri di determinazione del premio, valide per entrambi i settori.

Innanzitutto, gli accordi analizzati prevedono pressappoco le medesime regole per la determinazione quantitativa del premio: nella maggior parte dei casi, il valore dell'obiettivo è fissato *ex ante* così come il grado di proporzionalità tra l'entità della retribuzione variabile e la percentuale del premio prestabilito.

Tuttavia, sono generalmente previste verifiche periodiche degli obiettivi fissati, che sono quindi suscettibili di variazione. Circa la metà delle intese analizzate in entrambi i settori impiega sistemi di misurazione della performance che sono sia collettivi che individuali.

La contrattazione aziendale stabilisce, inoltre, le modalità di corresponsione degli importi e le tempistiche di erogazione del premio: nel settore chimico, l'erogazione del premio è spesso definita annualmente con un'anticipazione economica 70-80% del valore del premio e il saldo in fase di rendiconto finale, mentre le intese del settore metalmeccanico spesso prevedono talvolta l'erogazione del premio in una soluzione.

Per ciò che riguarda, da ultimo, il riconoscimento del premio ai lavoratori a tempo determinato gli accordi di entrambi i settori evidenziano una buona copertura, mentre non è sempre specificato se sono inclusi o meno nell'ambito di applicazione della retribuzione variabile i lavoratori in somministrazione.

## 2. Funzione del premio di risultato

Le considerazioni sin qui svolte, che consentono di avere una visione di insieme delle principali analogie e differenze concretamente riscontrabili tra le intese analizzate per i due settori oggetto di studio, ci permettono di affermare, almeno dalla (limitata) prospettiva di indagine prescelta, che guarda ai contenuti normativi della contrattazione aziendale, che la funzione incentivante e motivazionale del premio di risultato, diretta a stimolare i lavoratori verso comportamenti ritenuti funzionali al raggiungimento di adeguati livelli di performance, è quella che emerge come preminente dall'analisi di entrambi gli insieme di accordi, sebbene con caratteristiche talvolta differenti.

L'effetto incentivante previsto dalle intese dipende, invero, dall'effettivo grado di correlazione tra l'impegno del lavoratore e i risultati ottenuti. Per questo motivo, gli accordi del settore metalmeccanico individuano degli indicatori relativi al raggiungimento di incrementi di redditività, qualità ed efficienza, in grado di coinvolgere positivamente ed in modo diretto tutto il personale dipendente<sup>201</sup>.

La funzione incentivante e motivazionale del premio risulta centrale anche nel settore chimico-farmaceutico, quale mezzo per una migliore crescita professionale e, nel contempo, di una più efficace attuazione dei processi organizzativi<sup>202</sup>.

Come peraltro evidenziato anche da autorevole dottrina<sup>203</sup>, la suddetta funzione, pur essendo quella maggiormente presente nella contrattazione aziendale esaminata, rimane a tutt'oggi complessa da mettere in atto nella prassi delle relazioni di lavoro. Ciò in quanto il comportamento dei dipendenti solo in parte può essere guidato da fattori motivazionali estrinseci, come appunto, quelli economici, i quali non sempre riescono nell'intento di convogliare le energie e le azioni del lavoratore nella stessa direzione di quelle poste in essere dal datore di lavoro. In realtà, nella prassi, l'impatto effettivo del premio di risultato dipende da fattori diversi e difficilmente controllabili attraverso il filtro della contrattazione collettiva: dal tipo di indicatori prescelti, dalla dimensione quantitativa della parte variabile della retribuzione rispetto a quella fissa, dal grado di influenza e di partecipazione dei lavoratori, nonché dalla definizione e gestione dello stesso istituto nella prassi delle relazioni industriali e, soprattutto, nella gestione quotidiana delle risorse umane<sup>204</sup>.

---

<sup>201</sup> Si veda Accordo ALSTOM FERROVIARIA.

<sup>202</sup> Si veda Accordo BAYER; Accordo BIOLCHIM; Accordo INEOS MANUFACTURING; Accordo HUNSTMAN. In particolare, nell'accordo BAYER, le parti convengono nel riconoscere il Premio di Partecipazione quale "istituto contrattuale efficace, flessibile, capace di adattarsi ai processi di trasformazione organizzativa, in grado di accrescere il livello di trasparenza e di conoscibilità delle singole realtà aziendali e delle loro specifiche priorità attraverso la definizione annuale degli obiettivi negli accordi sindacali".

<sup>203</sup> T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, in RIDL, 2010, n. 4, pp. 637 ss.

<sup>204</sup> T. TREU, *La questione salariale: legislazione sui minimi e contrattazione collettiva* WP CSDL "Massimo D'Antona. IT – n. 2019, n. 368.

Come accennato in precedenza, la maggior parte delle intese affianca alla funzione incentivante anche una funzione di riequilibrio o sanzionatoria, con il fine ultimo – anche in questo caso - di migliorare la competitività aziendale<sup>205</sup>, questa volta in relazione al contenimento dei costi e, di conseguenza, all’andamento dei risultati economici. Anche se in misura minore rispetto al settore metalmeccanico, anche nel settore chimico, il premio svolge, talvolta, una funzione di riequilibrio o sanzionatoria, con particolare riferimento alla riduzione dell’assenteismo<sup>206</sup>.

Alcune intese riconoscono un collegamento tra l’effettiva presenza del dipendente e il contributo personale al raggiungimento degli obiettivi di produttività e desiderano valorizzare la diminuzione del fenomeno dell’assenteismo. Tale funzione, compare anche nelle intese che, in entrambi i settori, mirando a ridurre gli incidenti occorsi nei luoghi di lavoro, utilizzano quale indicatore il rapporto tra il numero degli infortuni sul lavoro e le ore lavorate ovvero l’indice di frequenza degli infortuni ed il relativo indice di gravità.

La qualità della contrattazione sulle retribuzioni a risultato si misura, inoltre, dalla sua capacità non solo di premiare effettivamente i contributi dei lavoratori alla competitività aziendale, ma anche di stimolare un coinvolgimento attivo dei lavoratori nella gestione dell’impresa, con il pieno utilizzo degli strumenti incentivati dalla stessa normativa<sup>207</sup>.

Il premio di risultato può, infatti, costituire un valido strumento di partecipazione agli utili o ai risparmi di gestione dell’azienda, secondo programmi concordati, in cui la retribuzione variabile del lavoratore viene legata ad indici oggettivi ed estratti dal bilancio, misurati secondo parametri che ne fotografano o meno il raggiungimento<sup>208</sup>.

In questo caso si parla di funzione *partecipativa* o *redistributiva*<sup>209</sup> del premio di risultato, definita rispettivamente *gain sharing*<sup>210</sup> o *profit sharing*<sup>211</sup>.

---

<sup>205</sup> A tal proposito si veda l’Accordo FONTANA PIETRO.

<sup>206</sup> Si veda Accordo BIOLCHIM; Accordo LINDE; Accordo ONDULATI SANTERNO; Accordo BASF; Accordo PROCTER&GAMBLE; Accordo TICINOPLAST; Accordo FLAMMA; Accordo ENDURA; Accordo BAYER; Accordo JOHNSON&JOHNSON; Accordo MENARINI; Accordo HUVEPHARMA; Accordo L’OREAL; Accordo URSA ITALIA; Accordo BIOLCHIM; Accordo FLAMMA.

<sup>207</sup> Vd. art. 55 d.l. n. 50/2017;

<sup>208</sup> In tal senso, rileva l’accordo di PRESSO FUSIONI SEBINE di cui si riporta testualmente un estratto: “Il premio, sarà calcolato sulla parte eccedente il suddetto importo, e sarà ridistribuito ai dipendenti in base alla percentuale di scarti e di resi della produzione della stessa società”.

<sup>209</sup> R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in LRI, 1999, n. 2, pp. 115 ss.

<sup>210</sup> G. LOY, *I vantaggi economici per i lavoratori legati a risultati dell’impresa*, in DRI, 2002, n. 2, 175 -188, T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, in RIDL, 2010, n. 4, pp. 637 ss.;

<sup>211</sup> CABLE J.R., *Is profit-sharing participation? Evidence on alternative firm types*, in *International Journal of Industrial Organization*, n. 6, 1988, pp. 121-137.

In altre parole, i sistemi partecipativi, si basano su parametri di produttività, qualità, efficacia ed efficienza, misurati al livello di team, area organizzativa o stabilimento<sup>212</sup>.

I sistemi incentivanti, al contrario, commisurano la quota variabile di retribuzione all'andamento di alcuni indicatori economico-finanziari del bilancio aziendale.

A tal proposito, alcuni autori hanno osservato come i sistemi partecipativi<sup>213</sup> adottino parametri esterni, la cui variabilità è legata a comportamenti o eventi posti al di fuori della disponibilità e del controllo della forza-lavoro, essendo influenzati sostanzialmente da fattori di mercato. I sistemi incentivanti invece, commisurano le erogazioni salariali al raggiungimento di obiettivi legati a parametri interni, sui cui la forza-lavoro, seppur indirettamente, può incidere attraverso un controllo sulle variabili intermedie di riferimento.

Come riscontrato in alcuni dei contratti analizzati<sup>214</sup>, l'utilizzo di parametri esterni nei sistemi partecipativi di tipo *profit-sharing*<sup>215</sup> ha anche la funzione di suddividere il rischio di impresa e di armonizzare il costo del lavoro alle fluttuazioni di mercato, mentre quelli incentivanti di tipo *gain-sharing*<sup>216</sup> mirano al miglioramento della efficienza produttiva di una data unità organizzativa.

All'interno degli insiemi di accordi analizzati per entrambi i settori, i sistemi di *profit sharing* sono maggiormente utilizzati nelle aziende di grandi dimensioni o Gruppi<sup>217</sup>, i cui dipendenti sono in grado di supportare il rischio di collegare la propria retribuzione agli utili di bilancio e ad indici di redditività aziendale. In tali intese, la base di riferimento non è un risultato individuale o di gruppo, bensì una prestazione aziendale, da intendersi nel suo complesso<sup>218</sup>. In questi casi tutti i dipendenti contribuiscono al risultato, ma la correlazione tra il loro lavoro e la performance non è direttamente identificabile, anche perché il risultato finale è spesso oggetto di operazioni contabili e finanziarie. Per questi motivi, gli incentivi di redditività hanno avuto minor diffusione nelle intese di aziende di dimensione inferiore.

I sistemi di *gain sharing* osservati, invece, pur avendo uno schema di funzionamento simile al *profit sharing*, si focalizzano su alcune voci di costo o sulla

---

<sup>212</sup> M. D'ANTONA, R. DE LUCA TAMAJO, *La retribuzione a incentivi: introduzione*, DRI, 1991, pp. 5-10.

<sup>213</sup> CABLE J.R., op cit.

<sup>214</sup> Si veda per il settore chimico farmaceutico: Accordo BASF, Accordo ANGELINI HOLDING; si veda per il settore metalmeccanico Accordo DENSO THERMAL SYSTEM, Accordo COMECA.

<sup>215</sup> R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, op cit.; P. PINI, *Partecipazione, flessibilità delle retribuzioni ed innovazioni contrattuali dopo il 1993*, in *Tecnologia e società. Tecnologia, produttività, sviluppo*, Accademia Nazionale dei Lincei, 2001, pp.169 ss.

<sup>216</sup> A. ICHINO, *Incentivazione della produttività o suddivisione del rischio?* in PE, 1989 n. 3, pp. 463 ss.

<sup>217</sup> Si veda per il settore chimico: accordo BAYER, accordo MENARINI; si veda per il settore metalmeccanico accordo OERLIKON GRAZIANO.

<sup>218</sup> Si veda LOY G., op. cit.

qualità e non sul profitto. In particolare, i sistemi *gain-sharing* hanno la caratteristica di far riferimento alla produttività ed efficienza dell'intero complesso produttivo, ovvero, più spesso, dello stabilimento o fattore lavoro, collegandovi una quota di salario variabile: ciò rende teoricamente più spendibile questo criterio anche nelle imprese di minori dimensioni, come è effettivamente riscontrabile anche nell'analisi degli insiemi di contratti esaminati<sup>219</sup>.

Dall'osservazione del dato contrattuale, inoltre, è chiaro che la contrattazione di produttività potrà raggiungere i suoi risultati in termini economici solo a patto il premio di risultato che non sia considerato ed utilizzato come mero strumento redistributivo, ma che incida in modo programmatico e diretto sui modelli organizzativi e sulla innovazione di processo e di prodotto. Solo in questo modo la contrattazione può essere considerata ed utilizzata come leva fondamentale per raggiungere il vantaggio competitivo sul mercato e contribuire, di conseguenza, all'aumento sostenibile dei profitti.

La scelta di indicatori che tengano conto anche della variabile organizzativa risponde a interessi diversi delle parti. La considerazione dell'output, in termini di valore prodotto, costituisce per l'azienda un elemento decisivo in base al quale valutare la realizzazione dei suoi obiettivi e, quindi, l'impegno finanziario destinato ai premi. La misura della prestazione dei lavoratori e dei risultati percepibili da questi tocca da vicino la motivazione dei singoli gruppi. Si tratta di due profili del sistema non di per sé incompatibili. Anzi, la loro combinazione è frequente, sebbene non sempre agevole, perché richiede che si uniscano valutazioni vicine allo scambio tradizionale retribuzione-lavoro con quelle attinenti al contributo dei lavoratori ai risultati economici e finanziari dell'impresa. Le possibilità e le modalità attuative di una simile integrazione dipendono dal clima delle relazioni industriali e, in special modo, dalle relazioni fra le parti individuali e collettive esistenti in azienda, dove i premi devono applicarsi<sup>220</sup>.

Nella maggior parte dei casi<sup>221</sup>, tuttavia, le imprese integrano sistemi incentivanti e sistemi partecipativi utilizzando un mix di parametri che tengono conto di entrambe le dimensioni e funzioni: si parla in questi casi di sistemi misti o sistemi multi-fattoriali<sup>222</sup>. Ciò che differenzia un sistema incentivante da un sistema partecipativo

---

<sup>219</sup> Si veda per il settore chimico - farmaceutico: Accordo BIOLCHIM; Accordo BGP PRODUCTS; Accordo TICINOPLAST. Si veda per il settore metalmeccanico: Accordo BERGOMI; Accordo CIFA; Accordo CARMO; Accordo FERALPI.

<sup>220</sup> V. BAVARO, *Contrattazione collettiva e relazioni industriali nell' "archetipo" FIAT di Pomigliano d'Arco*, in QRS., 2011, n. 3, p. 2 ss.

<sup>221</sup> Si veda per il settore metalmeccanico: Accordo HUNTSMAN; Accordo LEVOSIL; Accordo HITACHI RAIL ITALY; Accordo SERSYS AMBIENTE; Accordo BRAWO; Accordo FAITAL; Accordo LINO MANFROTTO VITEC GROUP; Si veda per il settore chimico farmaceutico: Accordo FLAMMA; Accordo ENDURA.

<sup>222</sup> Si veda G. LOY, *I vantaggi economici per i lavoratori legati ai risultati dell'impresa*, in DRI, 2002 n. 2, pp. 175-188.

è la finalità perseguita: mentre i sistemi incentivanti mirano a rendere più motivato il lavoratore rispetto al miglioramento della propria performance, i sistemi partecipativi hanno lo scopo precipuo di sensibilizzare e rafforzare il senso di adesione della forza-lavoro ai risultati economici della impresa<sup>223</sup>.

Una sola intesa<sup>224</sup>, nel settore metalmeccanico, prevede infine, il coinvolgimento paritetico dei lavoratori: ciò a segnalare un oggettivo ritardo rispetto alle intenzioni implicite del Legislatore e delle parti sociali, che punterebbero alla realizzazione di un modello gestionale dell'attività di impresa che preveda il coinvolgimento diretto dei lavoratori, nell'ottica di un parziale superamento delle tradizionali categorie di capitale e forza lavoro<sup>225</sup>. In tal caso, difatti, il vantaggio è duplice perché il datore di lavoro, qualora, attraverso un contratto collettivo aziendale di secondo livello, attribuisca un premio di risultato per obiettivi certi e misurabili coinvolgendo i lavoratori nell'organizzazione del lavoro, in modo paritetico, ottiene una diminuzione del costo in termini di riduzione contributiva, mentre il lavoratore, che già otteneva un'imposizione fiscale agevolata per il premio, su una parte di esso (importo massimo di 800€) ottiene la totale decontribuzione.

Rispetto al tipo di fattore o risultato misurato, alcuni autori hanno posto l'accento su come il sistema premiale orienti il comportamento del lavoratore, e se in direzione dei risultati produttivi oppure se nell'ottica dell'acquisizione di competenze. Parte della dottrina sostiene che i sistemi partecipativi, incentivanti e misti, siano tutti accomunati da un approccio *output-oriented*, mentre i modelli basati sulle competenze ribaltano la prospettiva verso un approccio *input-oriented*<sup>226</sup>.

In tal senso, concepiscono i sistemi premiali come sistemi *output-oriented* o sistemi *input-oriented* nella misura in cui tali sistemi valorizzano rispettivamente il risultato produttivo oppure il contributo del singolo lavoratore in termini di acquisizione di nuove competenze e efficacia ed efficienza nell'apprendimento di un ruolo organizzativo<sup>227</sup>.

---

<sup>223</sup> B. CARUSO e G. RICCI, *Sistemi e tecniche retributive*, in *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, (a cura) di B. CARUSO, C. ZOLI, L. ZOPPOLI, Napoli, Jovene, 1994, pp. 71 ss.

<sup>224</sup> Si veda l'Accordo RADAELI TECNA.

<sup>225</sup> Da ultimo, il d.l. 50/2017, convertito dalla legge 96/2017, ha sostituito l'art. 1, 198 della l. 208/2015, introducendo un'ulteriore agevolazione di natura questa volta contributiva: mentre viene mantenuto il beneficio massimo per i premi di risultato fino ad un ammontare di 3.000€ per quelle stesse somme oggetto di detassazione, in caso di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro, viene anche introdotta una riduzione dell'aliquota contributiva (dei contributi IVS) a carico del datore di lavoro del 20% , su un massimo imponibile di 800, 00€, somma per la quale è prevista anche la decontribuzione totale a favore del lavoratore.

<sup>226</sup> G.C. CAINARCA, F. SGOBBI, *Omogeneità della mansione ed eterogeneità della prestazione*, paper presentato all'XI Convegno Nazionale di Economia del Lavoro dell'AIEL, Napoli, 3-5 ottobre 1996.

<sup>227</sup> N. ACOCELLA, R. LEONI, *La riforma della contrattazione: redistribuzione perversa o produzione di reddito* in *Rivista Italiana degli Economisti*, 2010 n. 2, pp. 237-274.



### 3. I rapporti tra CCNL di settore e la contrattazione aziendale

L'esame dei contratti aziendali analizzati consente, altresì, di svolgere alcune considerazioni circa il grado di coerenza tra le previsioni contenute nelle intese e le indicazioni previste nelle Linee Guida dei CCNL vigenti nei settori oggetto di studio.

Come noto (cfr. Capitolo I, § 4), sin dal 2008<sup>228</sup> il Legislatore ha sostenuto lo sviluppo della contrattazione di secondo livello, con azioni sulla tassazione agevolata del salario variabile legato agli incrementi dei fattori della competitività delle imprese<sup>229</sup>. Il rafforzamento della contrattazione di secondo livello è stato definito anche dai CCNL negli ultimi rinnovi: sia il CCNL del settore metalmeccanico che quello del settore chimico hanno delineato nuove interessanti prospettive per la contrattazione di secondo livello, anche tramite linee guida tese ad orientare, indirizzare ed agevolare l'azione collettiva ai fini della promozione aziendale del sistema contrattuale ed aiutare, in tal modo, la diffusione dei premi di partecipazione e di risultato. Ed effettivamente negli insiemi dei contratti analizzati si riscontra prevalentemente una coincidenza tra le linee guida dei CCNL di entrambi i settori e le disposizioni della contrattazione aziendale. Tuttavia, a tutt'oggi il rapporto di complementarità tra contrattazione nazionale e contrattazione di secondo livello è, come peraltro evidenziato in dottrina, tutt'altro che perfetto<sup>230</sup>.

Invero, le citate linee guida di entrambi i CCNL attribuiscono centrale importanza agli indici che esprimono valori di produttività, redditività ed efficienza: le considerazioni di contesto che guidano le parti nello sviluppo delle modalità e nella definizione dei contenuti della negoziazione nell'intento di favorire la diffusione del premio di risultato emergono soprattutto riferimenti alla necessità di promuovere, appunto, la produttività, la flessibilità e la qualità del lavoro, condizione essenziale perché le stesse possano concorrere a realizzare condizioni di sviluppo economico e sociale. Ciononostante, nel triennio oggetto di analisi, nei contratti aziendali emergono di anno in anno di nuovi indicatori di misurazione della performance che, deviando – anche solo parzialmente – da quanto indicato

---

<sup>228</sup> Per un approfondimento: d.l. n. 93/2008 conv. l. n. 126/2008; art. 5, d.l. n. 185/2008 conv. l. n. 2/2009; art. 2, c. 156 - 157, d.l. n. 191/2009; art. 53, c. 1, d.l. n. 78/2010 conv. nella l. n. 220/2010; art. 33, c. 12, l. n. 183/2011; M. TIRABOSCHI, *Le misure sperimentali per l'incremento della produttività del lavoro: la detassazione di straordinari e premi*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *La riforma del lavoro pubblico e privato e il nuovo welfare*, Milano, Giuffrè, 2008, pp. 223 ss.

<sup>229</sup> Il legislatore nel 2015 ha reso definitivamente strutturale la detassazione del Premio di risultato con l'art. 1, c. 182-190, l. n. 208/2015.

<sup>230</sup> P. TOMASSETTI, *Il decentramento contrattuale in Italia: primi profili ricostruttivi di una ricerca empirica*, in ADL, 2014 n. 6, pp. 1322 ss.

nelle linee guida dei CCNL di settore, si rifanno a criteri attinenti alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, alla sostenibilità ambientale, all'innovazione organizzativa, alla riduzione dell'assenteismo e all'accrescimento delle competenze digitali.

Particolare attenzione merita il tema della digitalizzazione che, come accennato, ha iniziato a diffondersi nella contrattazione aziendale, anche sulla scorta degli intenti programmatici formalizzati nell'ambito della contrattazione nazionale: è stato, in particolare, il rinnovo 2016 dei metalmeccanici ad aprire la strada a percorsi partecipativi tesi a creare le condizioni di contesto e le competenze abilitanti per la diffusione di modelli di produzione tecnologicamente avanzati<sup>231</sup>.

Tra le eccezioni rispetto ai principi delineati dalle linee guida, è opportuno segnalare anche alcuni degli indicatori finalizzati al riconoscimento e alla valorizzazione economica della professionalità dei singoli lavoratori<sup>232</sup> e gli incentivi per lo smaltimento di ferie e permessi residui, anche se presenti in un numero piuttosto esiguo di intese<sup>233</sup>.

In entrambi i settori risultano, infine, sempre più frequenti misure di welfare, verso cui il lavoratore può orientare la propria scelta di conversione del premio di risultato<sup>234</sup>. Sul tema si tornerà più diffusamente nel paragrafo successivo.

Centrale rilevanza assume, inoltre, la tematica afferente all'effettiva partecipazione dei lavoratori alle relazioni industriali, a cui è attribuita particolare valenza nelle linee guida del settore chimico, laddove si riscontra con maggiore evidenza l'approccio partecipativo alle relazioni industriali viene considerato fondamentale per la contrattazione di secondo livello in materia di retribuzione variabile.

Tuttavia, nella prassi contrattuale analizzata, questa logica partecipativa a cui esortano le linee guida del CCNL del settore talvolta manca o comunque non è sufficientemente sviluppata: numerose intese prevedono, ad esempio, la costituzione di commissioni paritetiche e momenti di confronto e di monitoraggio dell'andamento degli indicatori, ma non vengono in alcun modo incentivati momenti di confronto tra i dipendenti e la RSU anche nella fase di negoziazione e definizione degli indicatori.

La scelta di obiettivi condivisi è fondamentale per il funzionamento del premio di risultato: come evidenziato anche da parte di alcuni autori, gli errori nella scelta degli indicatori possono produrre infatti risultati molto dannosi per l'organizzazione come il conflitto organizzativo, comportamenti non cooperativi,

---

<sup>231</sup> ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia* (2017), V Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2018; L. IMBERTI, S. MOIA, *Ccnl metalmeccanici 2016 e contrattazione aziendale: un tentativo di tipizzazione* in DLRI, n. 167, 2020, pp. 471-511.

<sup>232</sup> Si veda per il settore metalmeccanico: Accordo BRAWO, Accordo SIEMENS.

<sup>233</sup> Si veda per il settore chimico: Accordo ROCHE.

<sup>234</sup> ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia* (2018), V Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2019.

sabotaggio del lavoro dei colleghi e disfunzioni generali della organizzazione del lavoro<sup>235</sup>.

Alcuni schemi premiali definiti in sede aziendale risultano attualmente poco chiari ai lavoratori o, al contrario, troppo facilmente raggiungibili, essendo più orientati ad ottenere i vantaggi fiscali garantiti dalla normativa vigente, piuttosto che a garantire il maggiore coinvolgimento dei lavoratori in azienda.

#### **4. La welfarizzazione del premio di risultato**

Come accennato in precedenza, all'interno della Legge di stabilità 2016<sup>236</sup> vengono affrontati due importanti temi: il welfare aziendale e i premi di risultato, che trovano in loro punto di incontro nel comma 184 dell'art. 1.

Tale disposizione introduce la possibilità di scelta, in capo allo stesso lavoratore, di ricevere il premio di risultato in denaro, con una tassazione agevolata al 10%, oppure di sostituire le somme con i benefits previsti dai commi 2, 3 e 4 dell'articolo 51 del D.P.R. n. 917/1986 ("TUIR"). In altre parole, nel caso in cui il lavoratore decida di farsi erogare il premio di risultato in denaro, quest'ultimo viene assoggettato alla tassazione agevolata del 10%, ma anche a contribuzione previdenziale; nel caso in cui il lavoratore opti, invece, per la fruizione dei premi di risultato in tutto o in parte, come somme, servizi, e prestazioni di welfare, le stesse somme non saranno oggetto di tassazione, ma saranno completamente esenti, in quanto escluse dalla base imponibile e fiscale.

La welfarizzazione dei premi di risultato, invero, era una pratica presente nella contrattazione collettiva già prima della sua introduzione nel quadro normativo attualmente vigente. Le aziende che prevedevano tali possibilità si presentavano, tuttavia, come casi isolati<sup>237</sup>.

La situazione si è evoluta negli anni e secondo quanto emerso dal Rapporto ADAPT sulla contrattazione collettiva in Italia<sup>238</sup>, solo nel biennio 2016-2017 il 18% dei contratti analizzati prevedono la possibilità di welfarizzare il premio di risultato.

---

<sup>235</sup> B. HOLMSTROM, *Moral Hazard in Team*, *Bell Journal of Economics*, n. 13, 1982, pp. 324 - 340; G. BAKER, *The use of Performance Measures in Incentive Contracting*, Vol. 90, n. 2, 2000, pp. 415- 420.

<sup>236</sup> Art. 1, comma 184, legge 28 dicembre 2015, n. 208.

<sup>237</sup> Accordo FCA.

<sup>238</sup> ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia* (2016); III Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2017; ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia* (2017). IV Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2018; ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia* (2018), V Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2019.

Nei contratti analizzati a fini del presente studio, nel triennio 2017- 2019, nel settore metalmeccanico e in quello chimico sono presenti rispettivamente il 34%<sup>239</sup> e 68%<sup>240</sup> degli accordi che prevedono la welfarizzazione del premio di risultato: dato nettamente superiore a quello degli anni precedenti, se si considera che solo nel 2016 una minima percentuale di intese prevedeva questa modalità di erogazione del premio<sup>241</sup>.

Molteplici sono gli schemi di welfarizzazione riscontrati nell'osservazione della prassi contrattuale.

I diversi contratti possono prevedere che la welfarizzazione del premio avvenga in cifra fissa o in percentuale rispetto alla totalità del premio.

Nel primo caso può essere indicata una singola possibilità, oppure, anche se avviene più raramente, si possono indicare più scaglioni di conversione tramite la definizione di percentuali (ad esempio 50% o 100%) che renderanno la cifra convertita variabile in base al valore del premio<sup>242</sup>.

In termini di prestazioni erogabili, il welfare aziendale riguarda meno spesso la sfera della cultura e del tempo libero, gli aspetti della mobilità, la gestione dei tempi di lavoro (ferie, permessi o orario), gli interessi finanziari o assicurativi dei lavoratori. L'assistenza sanitaria e previdenza complementare si confermano al contrario gli istituti con la maggior frequenza contrattuale in entrambi i settori.

Alcune intese<sup>243</sup> prevedono una somma aggiuntiva a carico del datore di lavoro, nel caso in cui il lavoratore decidesse di convertire parte del premio di risultato in welfare. Questa clausola ha una duplice motivazione. Da un lato funge da incentivo per la conversione: il dipendente, infatti, non solo grazie alla conversione

---

<sup>239</sup> Accordo BASF; Accordo LINDE; Accordo ONDULATI SANTERNO; Accordo PROCTER GAMBLE; Accordo ACRAF; Accordo ALLERGAN; Accordo OLON; Accordo SASOL ITALY Accordo SIEMENS HEALTHCARE; Accordo LIQUIGAS; Accordo SO.GIN; Accordo MERCK SERONO; Accordo HUVEPHARMA; Accordo DIPHARMA; Accordo SIMMEL DIFESA; Accordo IVAS; Accordo SARAS SARLUX; Accordo JOHNSON & JOHNSON MEDICAL; Accordo CSI; Accordo ABB; Accordo L'OREAL.

<sup>240</sup> Accordo ALSTOM FERROVIARIA; Accordo OERLIKON GRAZIANO; Accordo SIEMENS; Accordo STMICROELECTRONICS; Accordo DUCATI MOTOR HOLDING; Accordo ANSALDO STS; Accordo TECNHIP ITALY; Accordo HITACHI RAIL ITALY; Accordo FERRIERA VALSABBIA; Accordo BRAWO; Accordo FASTER; Accordo GOLDONI; Accordo RIELLO; Accordo FAITAL; Accordo NEXION; ; Accordo TENARIS DALMINE; Accordo ACCIAIERIE BERTOLI SAFAU; Accordo LAMBORGHINI; Accordo FIAT Accordo CHRYSLER AUTOMOBILES; Accordo LINCOLN ELECTRIC ITALIA; Accordo PRODOTTI BAUMANN; Accordo BAI; Accordo ACCIAIERIE VENETE; Accordo TRAFILATI ACCIAIERIE.

<sup>241</sup> BANCA DATI ADAPT: [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

<sup>242</sup> Accordo BOSCH; Accordo IMA; Accordo CARCANO; Accordo FERALPI; Accordo RADAELI TECNA; Accordo CEPI; Accordo PRESSO FUSIONI SEBINE; Accordo CARMO; Accordo CORGHI.

Accordo EUROPROFILI GROUP; Accordo COMECA Accordo SMTELECTRONICS; Accordo GRUNGHENTAL ITALIA; Accordo SIEMENS HEALTHCARE; Accordo BILCARE RESEARCH SRL; Accordo ALFASIGMA.

<sup>243</sup> Cfr. Accordo CIFA; Accordo HITACHI RAIL.

percepisce un valore netto superiore rispetto a quello che avrebbe ricevuto se avesse optato per l'erogazione in denaro del premio, ma vede anche incrementata questa somma da un'ulteriore erogazione. Dall'altro lato viene accolta la richiesta delle organizzazioni sindacali di ripartire tra lavoratore e azienda il vantaggio economico derivante dalla scelta del lavoratore di convertire il premio.

In generale, è possibile osservare come nel corso del triennio oggetto di analisi, probabilmente grazie anche ad una crescente consapevolezza delle aziende rispetto all'importanza di investire nell'ambito sociale, le iniziative di welfare aziendale si sono diffuse in modo rilevante in entrambi i settori esaminati. Allo stesso tempo, il welfare è diventato una delle principali materie di scambio tra le parti sociali e, di conseguenza, un elemento strategico nei processi negoziali di secondo livello. Nell'attuale contesto di continue trasformazioni del mondo del lavoro, alle quali si accompagna una generale stagnazione economica e produttiva, la contrattazione collettiva ha infatti visto nel welfare aziendale un'opportunità di innovazione capace di fornire nuove risposte ai bisogni dei lavoratori e delle loro famiglie, nonché una leva di riorganizzazione del lavoro capace di favorire una crescita della produttività aziendale <sup>244</sup>.

Il nesso fra questi tre elementi – ridefinizione delle materie oggetto di contrattazione, risposta ai bisogni sociali dei lavoratori e stimolo alla produttività – appare particolarmente evidente nella normativa che regola il premio di risultato e la possibilità, per il lavoratore, di convertirne una parte o la sua totalità in un budget da spendere in beni e servizi di “welfare”, godendo in tal modo delle agevolazioni fiscali previste dalla normativa di riferimento<sup>245</sup>.

## **5. Premio di risultato e coerenza con la normativa fiscale**

Come accennato in precedenza, al fine di rafforzare la diffusione della retribuzione variabile nell'ambito degli assetti contrattuali del sistema italiano, il legislatore è intervenuto ripetutamente nel corso degli anni in termini di agevolazione fiscale e contributiva dei premi di risultato, anche in considerazione del fatto che fino al 2015 tale materia era regolata solo da misure di carattere sperimentale e non strutturale.

---

<sup>244</sup> E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le Nuove Regole Del Lavoro Dopo Il Jobs Act*, Giuffrè, Milano, 2016.

<sup>245</sup> V. SANTONI, *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di stabilità*, in F. MAINO, M. FERRARA, (a cura di), *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, pp. 91-118; Cfr. Circolare n. 5E/2018: Premi di risultato e welfare aziendale - art. 1, commi 182 a 190, legge 28 dicembre 2015, n. 208 (legge di Stabilità 2016), così come modificato dall'art.1, commi 160 - 162, legge 11 dicembre 2016, n. 232 (legge di Bilancio 2017), dall'art. 55 decreto legge 24 aprile 2017, n. 50, convertito con modificazioni dalla legge 21 giugno 2017, n. 96 e dall'art. 1, commi 28 e 161, legge 27 dicembre 2017, n. 205 (legge di Bilancio 2018).

Solo nel 2015, quindi, la detassazione del premio di risultato è divenuta definitivamente strutturale, ai sensi dell'art. 1, commi 182-190, della l. n. 208/2015. Il comma 182 del citato art. 1, in particolare, definisce il premio di risultato come una somma di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata ad incrementi misurabili e verificabili di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione. Questi criteri sono stati definiti e ulteriormente chiariti nel dettaglio dal decreto interministeriale del 25 marzo 2016.

L'approccio più rigoroso del legislatore del 2015 ha implicato l'imposizione in capo agli attori collettivi dell'obbligo di inserire nel contratto di secondo livello "criteri di misurazione e verifica degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione [...], rispetto ad un periodo congruo definito nell'accordo, il cui raggiungimento sia verificabile in modo obiettivo attraverso il riscontro di indicatori numerici [...] appositamente individuati"<sup>246</sup>.

In sostanza alle parti collettive si richiede di concordare e dichiarare preventivamente il risultato aziendale atteso e che detto risultato sia misurabile, ovvero sia possibile verificare alla conclusione dell'arco temporale (anch'esso dichiarato *ex ante*) un risultato migliore rispetto al risultato antecedente l'inizio del periodo considerato.

Questo obbligo ha trovato riscontro nelle schede allegate al decreto, che le aziende sono tenute a compilare all'atto del deposito del contratto presso la direzione territoriale del lavoro, all'interno della quale le aziende che intendono beneficiare dello sconto fiscale devono indicare, rispettivamente, "obiettivi" ed "indicatori"<sup>247</sup>. Fatte queste opportune premesse, è necessario ora, sulla base dei contratti aziendali analizzati, verificare, innanzitutto, se la misura di detassazione reintrodotta con la legge di stabilità 2016 abbia inciso, dal punto di vista qualitativo, sulla struttura e sui contenuti dei premi di risultato, in funzione di maggiore stimolo alla produttività e alla qualità del lavoro e, in secondo luogo, se la struttura degli stessi risultati coerente con la normativa fiscale.

È opportuno sottolineare che un'adeguata valutazione circa la coerenza degli accordi analizzati rispetto alla normativa fiscale impone di analizzare non soltanto la fase di negoziazione e definizione degli indicatori, quanto piuttosto la fase attuativa e di gestione del premio di risultato.

Ebbene in entrambi i settori analizzati, si riscontrano prassi (spesso consolidate) che in alcuni casi evidenziano un uso di parametri fittizi facilmente raggiungibili e per tale motivo sospetti di essere, di fatto, erogazioni in cifra fissa. Peraltro, nella maggior parte dei casi, premi così strutturati, finiscono per essere utilizzati con scopi meramente distributivi senza incidere sulla motivazione dei dipendenti né sull'aumento della produttività o innovazione organizzativa. Inoltre, di frequente,

---

<sup>246</sup> Cfr. art. 2, comma 2, del decreto interministeriale del 25 marzo 2016.

<sup>247</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, circolare n. 26/2016.

negli accordi analizzati, le parti non hanno dato conto della variabilità del premio, della struttura e delle modalità di calcolo dello stesso.

Meritano un approfondimento ulteriore le intese in cui le aziende e le parti sindacali convengono di utilizzare più obiettivi ai fini dell'erogazione del premio (cd. "sistemi misti")<sup>248</sup>: in questi casi, si rammenta, la detassazione opera su tutto l'importo erogato solo se gli obiettivi sono tra loro alternativi.

Pertanto, "qualora il contratto preveda espressamente che tali obiettivi rilevino autonomamente, in modo tale, quindi, che le somme messe a disposizione possano essere considerate alla stregua di singoli premi a sé stanti, strettamente - ed esclusivamente - legati al parametro/obiettivo assegnato, si ritiene che il regime di detassazione operi esclusivamente sul premio relativo agli obiettivi che abbiano registrato il requisito dell'incrementalità. Ai fini dell'applicazione dell'imposta sostitutiva se, in conformità alle previsioni del contratto, l'erogazione del premio è subordinata al raggiungimento di diversi obiettivi, fra di essi alternativi, è sufficiente il raggiungimento incrementale di uno solo di questi misurato sulla base di appositi indicatori"<sup>249</sup>.

Se, invece, il contratto aziendale prevede espressamente il raggiungimento di diversi obiettivi non alternativi tra loro, l'imposta sostitutiva si applica esclusivamente sulla parte di premio, i cui relativi parametri/indicatori abbiano rispettato il requisito dell'incrementalità.

Sul tema, peraltro, sono intervenuti alcuni chiarimenti normativi circa la corretta applicazione del premio di risultato da parte dell'Agenzia delle Entrate, con le circolari nn. 28/E del 15 giugno 2016 e 5/E del 29 marzo 2018, in cui si stabilisce che la strutturazione del premio di risultato è elemento ben distinto dal collegamento funzionale con indicatori che rispettino i criteri di incrementalità, misurabilità, verificabilità e imprevedibilità. Nello specifico, stando a questi chiarimenti, gli attori negoziali possono introdurre legittimamente elementi di differenziazione individuale del premio di risultato, secondo indicatori quantitativi output-oriented o qualitativi input-oriented, purché la sua dinamica sia correlata a obiettivi che rispettino i requisiti indicati dal decreto interministeriale del 25 marzo 2016<sup>250</sup>.

Infine, è opportuno interrogarsi su come debbano essere interpretati i parametri individuati dal decreto ai fini dell'erogazione del premio quando le intese prevedono un indicatore quale criterio di accesso al premio<sup>251</sup>.

---

<sup>248</sup> Per il settore metalmeccanico si veda a titolo esemplificativo: Accordo BITRON; per il settore chimico si veda l'Accordo ALFASIGMA.

<sup>249</sup> Agenzia delle Entrate, circolare n. 5/2018.

<sup>250</sup> Per il settore metalmeccanico si veda Accordo EUROPROFILI GROUP; Accordo FRA.BO. Per il settore chimico si veda Accordo BIOLCHIM.

<sup>251</sup> Per il settore metalmeccanico si veda Accordo DENSO THERMAL SYSTEM; Accordo COMECA.

In tal caso, ai fini dell'applicazione dell'imposta sostitutiva, è necessario il raggiungimento incrementale degli obiettivi, misurati sulla base di appositi indicatori, "indipendentemente dalla circostanza che, con riferimento alle modalità di determinazione del quantum, le parti abbiano concordato di graduarne l'erogazione in ragione del raggiungimento degli stessi o di diversi obiettivi"<sup>252</sup>.

## **6. Premio di risultato e cambiamenti dei modelli organizzativi: situazione attuale e possibili prospettive future.**

La trasformazione digitale che avanza a ritmi crescenti richiede di prestare maggiore attenzione, non solo allo sviluppo delle tecnologie, ma soprattutto ai cambiamenti organizzativi e all'evoluzione di nuove competenze e modalità di lavoro.

Proprio nell'ambito di tale contesto, è opportuno interrogarsi su una possibile evoluzione dell'istituto del premio di risultato, nell'ottica di promuovere una organizzazione del lavoro sempre più strutturata per obiettivi.

Affinché il premio di risultato possa prefigurarsi come un istituto che può accompagnare i cambiamenti organizzativi aziendali, infatti, è necessario rilevare non soltanto "cosa" il prestatore di lavoro deve fare ma anche il "come" lo deve eseguire, mettendo in campo le proprie conoscenze e competenze<sup>253</sup>. Per arrivare a questo risultato, sembra peraltro fondamentale estendere la gestione del personale per obiettivi all'intera popolazione aziendale attraverso il superamento di atteggiamenti conflittuali tra capitale e lavoro e l'instaurazione di rapporti tra le parti sociali basati sulla fiducia reciproca. In tale contesto, il premio di risultato può rappresentare l'emblema della dinamica partecipativa tra lavoratori e impresa<sup>254</sup>.

Tuttavia, dagli approfondimenti svolti sugli insiemi dei contratti analizzati, emerge un dato reale ancora distante da quello auspicato poiché, sebbene molti accordi contengano - comunemente nelle premesse - riferimenti alla responsabilizzazione del dipendente nel raggiungimento dei risultati, la prospettiva di orientamento agli obiettivi e di autonomia nella prestazione risulta fortemente ridimensionata nelle clausole contrattuali e nell'applicazione pratica delle stesse<sup>255</sup>.

L'analisi della prassi contrattuale, di entrambi i settori, ci restituisce, difatti, una struttura del premio di risultato ancora pressoché condizionata dai modelli organizzativi tipici del Novecento industriale, in cui la gestione dei lavoratori è basata sulla la logica del comando-controllo.

---

<sup>252</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, circolare n. 5/2018; Agenzia delle Entrate, circolare n. 26/2016.

<sup>253</sup> D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, in DRI, n. 3/26 - 2016. Giuffrè Editore, Milano.

<sup>254</sup> D. MOSCA, P. TOMASSETTI, op cit.

<sup>255</sup> Fonte: ADAPT, banca dati sulla contrattazione collettiva aziendale, [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it).



Attualmente, la contrattazione aziendale stabilisce i criteri per la misurazione della produttività generalmente solo a livello aggregato: invero, nel triennio oggetto di analisi, se da un lato emerge sempre più l'individualizzazione degli indicatori, ovvero la tendenza degli indici a diversificarsi a seconda degli specifici stabilimenti, aree aziendali o attività lavorative che inquadrano e caratterizzano i lavoratori beneficiari del sistema premiante, dall'altro gli indici relativi alla singola prestazione spesso funzionano come semplici correttori, finalizzati all'adeguamento del premio di risultato all'apporto individuale. Tra questi, i più diffusi e innovativi sono quelli che includono parametri su assenteismo, smaltimento delle ferie e riduzione degli infortuni.

Interrogarsi su di questa evidenza porta a una riflessione di più ampio respiro circa la possibilità di promuovere tramite il premio di risultato una organizzazione del lavoro per obiettivi e, nel contempo, promuovere una idea del lavoro che superi le rigidità organizzative e i caratteri di eterodirezione che hanno contraddistinto il lavoro del Novecento in favore di un paradigma di gestione delle persone incentrato sulla professionalità e sui risultati. Difatti, la concezione del rapporto di lavoro come un mero scambio lavoro-retribuzione va via via sfumando nell'operatività delle aziende, dove al lavoratore si richiede l'espressione di una professionalità e il raggiungimento di un risultato, piuttosto che lo svolgimento di una predeterminata mansione, con la conseguenza che lo schema tradizionale risulta invece inadatto a gestire dipendenti in modelli organizzativi in cui non rilevano più le mansioni quanto piuttosto la professionalità e le competenze.

In un contesto dinamico, come quello odierno, per far fronte alla flessibilità che il mercato richiede, è cruciale che la totalità dei membri dell'organizzazione sia gestita per obiettivi. Si ritiene, infatti, che il contributo di ogni lavoratore abbia un impatto sulla performance aziendale ed è per questo utile che tutti i dipendenti indirizzino la propria prestazione nella direzione del raggiungimento degli obiettivi dell'impresa.

In altri termini, come evidenziato in dottrina<sup>256</sup>, la produttività non dovrebbe più intendersi come la quantità di pezzi prodotti all'ora da un operaio, quanto piuttosto come il valore aggiunto per ora lavorata<sup>257</sup>: è verosimilmente possibile sostenere che un lavoratore sia oggi più produttivo perché maggiormente spendibile sulla postazione lavorativa, perché più capace di resistere allo stress ovvero di risolvere situazioni problematiche, oppure ancora perché più capace di aiutare i colleghi e di lavorare in squadra, producendo in tutti questi modi valore aggiunto all'impresa. Da questo punto di vista, la professionalità rappresenta l'input nel processo

---

<sup>256</sup> M. D'ONGHIA, *Un itinerario sulla qualità del lavoro*, in RGL, vol. 1, n. 2, 2009, pp. 257-298.

<sup>257</sup> Cfr. L. GALLINO, *La lotta di classe dopo la lotta di classe*, Laterza, Roma, 2013.

produttivo, determinando la qualità del prodotto e servizio e, conseguentemente, anche la vendibilità o competitività dello stesso<sup>258</sup>.

Ciò può avvenire solo se a ciascuno di essi sono assegnati obiettivi condivisi e coerenti specificazioni di quelli macro-organizzativi, verso cui far tendere i loro sforzi, i quali confluiranno poi nei risultati dell'intera organizzazione.

È in questo quadro evolutivo che cresce l'importanza di approcci diversi alla gestione della retribuzione fondati su sistemi che apprezzano le competenze (“*pay for competence*”)<sup>259</sup>, il lavoro collaborativo e il contributo complessivo che i dipendenti danno allo sviluppo dell'organizzazione che integrano senza sostituirle – le pratiche retributive (“*pay for performance*”) ormai consolidate e le politiche di merito del management (“*pay for merit*”)<sup>260</sup>.

Come accennato, tuttavia, nella prassi contrattuale analizzata, le intese che prevedono indicatori finalizzati alla valutazione dei dipendenti risultano ancora molto poche, meno del 10%<sup>261</sup>: ciò ci restituisce, ancora una volta, l'immagine di due settori merceologici all'interno dei quali si è ben lontani dal compiere lo step decisivo verso un effettivo adeguamento delle politiche retributive ai nuovi modelli organizzativi concretamente adottati dalle stesse aziende.

Le remore nel compiere un passo avanti in questa direzione sembra mancare da ambo i lati delle relazioni industriali: se da un lato le parti datoriali sembrano intenzionate ad insistere nel voler preservare un approccio alla misurazione della performance lavorativa secondo i canoni tradizionali, che apparentemente garantiscono un maggiore “controllo” sul lavoratore stesso, dall'altro anche le rappresentanze sindacali non sembrano intenzionate ad adottare modelli che possano risultare più sfidanti e che implicherebbero una maggiore incertezza rispetto all'effettiva erogazione del premio, sia in termini di *an* che di *quantum*.

---

<sup>258</sup> Cfr. B. MURRAY, B. GERHART, *An empirical analysis of a skill-based pay program and plant performance outcomes*, in *The Academy of Management Journal*, vol. 41, n. 1, 1998, pp. 68-78.

<sup>259</sup> M. ARMSTRONG, D BROWN, *Relating competencies to Pay: The UK experience*, in *Compensation & Benefits Review*, 1998, n. 3, pp. 28-39; E. LAWLER, G. LEDFORD, *A skill-based approach to human resource management*, in *European Management Journal*, 1992, vol. 10, n. 4, pp. 383-391.

<sup>260</sup> M. ARMSTRONG, *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, London, Kogan Page, 2016; G. GABRIELLI, *Ricompensare: sistemi di rewarding e politiche retributive* in G. GABRIELLI e S. PROFILI, *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Torino, II ed., 2016.

<sup>261</sup> Accordo BRAWO, Accordo PRESSO FUSIONI SEBINE, Accordo SIEMENS, Accordo TENARIS DALMINE.

## **7. Il premio di risultato nel contesto di un'economia dematerializzata. Possibili indicatori per la misurazione della prestazione lavorativa nell'ambito del lavoro agile.**

L'obbligazione del lavoratore, con il consolidarsi di un'economia dematerializzata e della conoscenza diventa sempre più generica e meno controllabile. In questo contesto, si accentua il contenuto multiforme dell'obbligazione retributiva che diventa un corrispettivo composto di uno scambio tra datore di lavoro e dipendente che avviene attraverso prestazioni, diverse e su più piani: quello del riconoscimento del valore del lavoro, delle competenze e delle performance, quello dell'organizzazione del lavoro in sintonia con gli interessi del lavoratore, la fiducia reciproca tra le parti<sup>262</sup>.

Da questa prospettiva, la più importante esigenza organizzativa per le imprese diviene quella di essere capaci di riconoscere strutture motivazionali e di bisogni divenute ora più articolate e complesse, per individuare forme coerenti attraverso cui adempiere la controprestazione datoriale all'interno dello schema sinallagmatico previsto dal rapporto di lavoro.

Questo è forse il tratto più significativo della trasformazione del lavoro in atto, che rende più evidente la trama su cui viene intessuta la progressiva autonomia e responsabilizzazione richiesta ai lavoratori, pur sempre all'interno dello schema di subordinazione del rapporto di lavoro.

In questo contesto, appare di particolare interesse ed attualità svolgere uno specifico approfondimento circa l'evoluzione delle forme organizzative del lavoro in cui il lavoratore è retribuito maggiormente in funzione dei risultati e meno in funzione della presenza fisica in un determinato luogo di lavoro o del rispetto di un determinato orario, riflettere in particolare sul rapporto tra la disciplina del lavoro agile e quella del premio di risultato.

Il collegamento tra retribuzione di produttività e lavoro agile è di grande interesse se si considera che quest'ultimo costituisce una modalità di esecuzione della prestazione disancorata da due elementi che si consideravano essenziali del lavoro subordinato, il luogo e il tempo di lavoro appunto: il lavoro agile, come è noto, viene svolto al di fuori di un luogo fisso e in una collocazione temporale rimessa alle decisioni delle parti. Tutto questo può andare nella direzione di stimolare una maggiore produttività del lavoro, la cui remunerazione può avvalersi del beneficio fiscale.

L'art. 18 comma 4 della L. 81/2017<sup>263</sup> prevede, difatti, che gli incentivi di carattere fiscale e contributivo eventualmente riconosciuti in relazione agli incrementi di

---

<sup>262</sup> L. CORAZZA, "Contractual integration" e rapporti di lavoro, Padova, CEDAM, 2004.

<sup>263</sup> L'art. 18, comma 4, della L. 81/2017 quando richiama gli incentivi fiscali e contributivi collegati alla produttività e all'efficienza del lavoro subordinato fa un implicito rinvio alle disposizioni

produttività ed efficienza del lavoro subordinato sono applicabili anche quando l'attività lavorativa sia prestata in modalità di lavoro agile. Alcuni autori<sup>264</sup> si sono interrogati sul significato da dare a tale disposizione: inizialmente si potrebbe ritenere che, in ossequio al principio di non discriminazione, tale previsione chiarisca semplicemente che al lavoratore agile debbano essere riconosciuti i premi di risultato al pari degli altri colleghi. In realtà, secondo parte della dottrina<sup>265</sup>, il significato da attribuire alla disposizione deve essere differente, trattandosi solo di una modalità di svolgimento della prestazione lavorativa che consente di raggiungere quegli incrementi di produttività ed efficienza cui la legge collega determinate agevolazioni (fiscali e contributive). Ed infatti la promozione del lavoro agile, ai sensi dell'art. 18, comma 1, della L. 81/2017, si pone quale scopo quello di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Da ciò ne discende che la mera introduzione del lavoro agile non comporta di per sé l'accesso alla tassazione agevolata, essendo necessario verificare l'incremento dei criteri ad esempio di produttività, redditività o qualità, rispetto ad un periodo congruo.

Si può affermare che con la disposizione in commento il legislatore abbia perseguito un duplice obiettivo ovvero quello di promuovere l'utilizzo del lavoro agile ma senza destinargli ulteriori risorse statali di tipo finanziario, umano e strumentale, sfruttando la legislazione incentivante già vigente che ben si adatta, nei modi e nei termini suesposti, a questa modalità flessibile di lavoro subordinato<sup>266</sup>.

Alla luce di queste premesse, è opportuno chiedersi se dall'analisi dei contratti analizzati per il settore chimico e il settore metalmeccanico siano o meno deducibili degli indicatori e dei parametri utili per misurare la prestazione lavorativa del lavoro agile, anche nell'ottica di una possibile evoluzione futura dell'istituto.

È bene chiarire che ad oggi ad oggi solo un'intesa tra quelle esaminate per entrambi i settori prende in considerazione lo svolgimento della prestazione in modalità agile ai fini del premio di risultato<sup>267</sup>.

---

emanate dall'art.1, comma 182-191 della L. 208/2015 (c.d. legge di stabilità per il 2016), successivamente modificate dalla L. 232/2016 (c.d. legge di stabilità per il 2017) e dal D.l. 50/2017, convertito dalla L. 96/2017.

<sup>264</sup> P. RAUSEI, *Lavoro autonomo e agile*, Ipsoa, 2017, pp.41 ss.; D. GAROFALO (a cura di), *La nuova frontiera del lavoro: autonomo-agile-occasionale*, ADAPT University Press, 2018, pp. 399 – 409; cfr. M MENEGOTTO, *Produttività, sistemi di incentivazione e lavoro agile*, in QGL, 2016, n. 2, pp. 69 -76.

<sup>265</sup> C. GAROFALO, *Produttività, efficienza e lavoro agile*, in D. GAROFALO (a cura di), *La nuova frontiera del lavoro: autonomo-agile-occasionale*, ADAPT University Press, 2018, pp. 399 – 409.

<sup>266</sup> D. GAROFALO, op.cit.

<sup>267</sup> Si veda il verbale di accordo CAPGEMINI in cui tra gli indicatori del premio di risultato (efficienza organizzativa) figura il rapporto tra il numero di giorni lavorati in modalità di lavoro agile ed il numero di giorni lavorati complessivamente considerati.

La scarsa diffusione del lavoro agile quale indicatore all'interno della struttura del premio di risultato può essere dovuto ad una serie di motivi: uno dei principali, parrebbe la difficoltà a valutare in termini economici la prestazione di lavoro agile, peraltro spesso non applicabile a tutti i dipendenti: ad esempio, gli operai, per le mansioni svolte ne rimarrebbero esclusi.

L'autonomia nella collocazione spazio-temporale della prestazione risulta incompleta se non inserita in dinamiche organizzative e di gestione delle persone che valorizzino la professionalità espressa in termini di competenze, conoscenze e apporto, individuale e di gruppo, alla creazione di valore per l'impresa e per la collettività.

In particolare, la dimensione del lavoro agile nella contrattazione aziendale risulta ancora essere quella legata, per quanto attiene al lavoratore, alla conciliazione vita-lavoro, e per quanto riguarda l'ottica datoriale, ad un aumento della produttività e di una riduzione dei costi per le strutture di lavoro ma non è ancora intesa quale forma di organizzazione del lavoro finalizzata ad incentivare la produttività tramite l'istituto del premio di risultato<sup>268</sup>.

Partendo dal dato reale sin qui descritto, nell'ottica di una prospettiva futura di medio termine, si ritiene che la correlazione tra lavoro agile e premio di risultato potrebbe essere incentivata mediante l'utilizzo di sistemi premianti cd. "skill-based", ovvero quei modelli di salario variabile direttamente collegati alle competenze espresse del singolo lavoratore rispetto a quelle richieste.

Tali sistemi, considerano i comportamenti lavorativi misurabili dei lavoratori, e cioè le conoscenze (il bagaglio di sapere specifico, gestionale, nonché organizzativo richiesto dalla professione), le capacità (le abilità professionali connesse allo svolgimento dell'attività) ed i comportamenti (come il lavoratore si comporta nel contesto organizzativo e nella rete del sistema aziendale)<sup>269</sup>.

Questa prospettiva, peraltro, non risulta totalmente disancorata dalla realtà e appare concretamente percorribile, se si considera che già oggi alcune delle intese analizzate inseriscono tra i criteri di erogazione del premio di risultato alcuni criteri connessi all'accrescimento della professionalità dei lavoratori<sup>270</sup>: è da qui che si potrebbe partire per individuare strumenti di misurazione della performance lavorativa svolta in modalità agile, da coniugare all'erogazione di forme di retribuzione incentivante di carattere variabile, quali appunto il premio di risultato.

---

<sup>268</sup> M. TIRABOSCHI, E. D'AGNINO, *Verso il futuro del lavoro, analisi e spunti sul lavoro agile e autonomo*, in ADAPT University Press E-book series 2016, n. 50, pp.75 ss.

<sup>269</sup> Cfr. R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in LRI, n. 2, 1999, pp. 115-152.

<sup>270</sup> Cfr. Accordo BRAWO, Accordo PRESSO FUSIONI SEBINE, Accordo SIEMENS, Accordo TENARIS DALMINE.

In conclusione, dunque, il modello del lavoro agile, dove spazi e tempi, ma anche direttive cambiano forma, richiede uno sforzo degli attori del sistema di relazioni industriali: difatti, la presa di coscienza di un ormai irreversibile cambiamento delle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, dovrebbe accompagnarsi ad un cambio di passo, principalmente culturale, delle parti sociali. In altri termini, la valorizzazione economica della professionalità, la quale implica un incentivo allo sviluppo di determinate competenze (soprattutto digitali) ed un diretto arricchimento del capitale umano, richiede una maggiore consapevolezza della cultura del merito da parte delle aziende, ma anche da parte delle rappresentanze sindacali.



## *Conclusioni*

Il presente elaborato, dopo una ricostruzione dei tratti principali della disciplina del premio di risultato, nonché della normativa riguardante le politiche fiscali e contributive di vantaggio messe in atto in materia dal legislatore, approfondisce in modo quanto più possibile organico il rapporto sussistente tra salario e produttività, partendo da un breve *excursus* storico che, sia pure in estrema sintesi, si pone l'obiettivo di dare evidenza dell'evoluzione e del conseguente sviluppo delle relazioni industriali rispetto a questa tematica.

Come illustrato nel corso della trattazione, sin dal 1993<sup>271</sup>, le parti sociali hanno tentato di stimolare il ricorso al c.d. salario di produttività, invocando al contempo misure legislative di sostegno che ne favorissero la diffusione. Si sono quindi susseguiti negli anni diversi interventi volti a favorire, specie – come accennato – sul piano contributivo e fiscale, la connessione tra trattamento retributivo e produttività. Questo processo, non sempre lineare, ha raggiunto un importante traguardo con l'entrata in vigore della legge 28 dicembre 2015, n. 208 che, sulla scia di precedenti provvedimenti normativi, ha reintrodotto e reso strutturale un regime di fiscalità agevolata per i premi di risultato connessi a incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione.

Al riguardo, con lo studio di ricerca svolto si è inteso investigare, anche tramite la ricostruzione dell'intenso dibattito dottrinale occorso in materia, l'evoluzione del concetto di retribuzione variabile e più in generale le dinamiche della corrispettività, con un particolare riferimento all'attualità del precetto costituzionale di cui all'art. 36 Cost.<sup>272</sup>, alla luce dei mutamenti organizzativi del lavoro.

Nella trattazione si è rilevato, invero, come, nel contesto economico attuale, connotato dalla globalizzazione dei processi produttivi e dei consumi, la stessa nozione di rapporto di lavoro subordinato (e tutto ciò che da essa discende), si stia sempre di più distaccando dagli schemi giuridici tradizionali: si assiste, in altre parole, ad una crescente disarticolazione dei tempi e delle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, a cui spesso i policy makers non riescono a rispondere con la velocità che un mercato concorrenziale imporrebbe di avere.

Esemplificativo di questa tendenza è il modello del lavoro agile<sup>273</sup>, rispetto al quale si pone il problema di come ripensare le dinamiche della corrispettività, in presenza

---

<sup>271</sup> T. TREU, *L'accordo del 23 luglio 1993: assetto contrattuale e struttura della retribuzione*, in RGL, 1993, pp. 215 ss.

<sup>272</sup> P. PASCUCCI, *Giusta retribuzione e contratti di lavoro. Verso un salario minimo legale?* Franco Angeli, 2018, pp. 25 ss., qui p. 40.

<sup>273</sup> E. DAGNINO, M. MENEGOTTO, L.M. PELUSI, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Guida pratica al lavoro agile dopo la legge n. 81/2017*, ADAPT University Press, 2017 pp. 112 ss.; C.



di una organizzazione incentrata sugli obiettivi, più che sul tempo di lavoro, su cui si ritornerà di seguito.

La necessità di integrare la trattazione teorica con la realtà pratica ha imposto poi di dedicare una seconda sezione dell'elaborato all'osservazione e all'analisi di due insiemi di cinquanta contratti collettivi di secondo livello, sottoscritti da importanti aziende nel settore metalmeccanico e chimico-farmaceutico, durante il triennio 2017- 2019. L'analisi svolta poi è sfociata, nella terza sezione, in un confronto organico della disciplina relativa ai premi di risultato degli insiemi di accordi presi in considerazione nei due settori, mediante il puntuale raffronto dei principali elementi che connotano gli stessi, nonché mettendo in evidenza le analogie e le differenze che ne caratterizzano la struttura e il funzionamento, anche nell'ottica delle possibili prospettive future dell'istituto.

Come forse prevedibile, nei due insiemi di accordi analizzati, gli indicatori della produttività e della redditività sono risultati di gran lunga i più diffusi, seguiti da quei parametri volti a misurare la qualità di output e processi. Tuttavia, l'esame svolto ha evidenziato anche un utilizzo sempre crescente nel corso del triennio di riferimento di indicatori relativi alla sostenibilità ambientale, alla sicurezza nei luoghi di lavoro e alla riduzione dell'assenteismo.

Si è cercato di identificare, inoltre, non solo le strategie complessive delle imprese, ma anche le scelte operate sui meccanismi di aggancio della contrattazione di secondo livello ai premi di risultato, in particolare sotto la lente dell'innovazione, dell'organizzazione del lavoro e della valorizzazione del capitale cognitivo in azienda.

Negli accordi analizzati, tuttavia, si registra una scarsa propensione a fissare obiettivi connessi all'innovazione. Del resto, si tratta di una tendenza che riguarda la contrattazione di secondo livello nel suo complesso: come già detto, nella determinazione degli obiettivi da conseguire, la "leva principale sembra essere quella dei parametri improntati a redditività, produttività e presenza, mentre più limitati sono fattori quali la partecipazione dei lavoratori, l'efficienza e l'innovazione"<sup>274</sup>.

Più in generale, l'approfondimento relativo alla compatibilità degli schemi incentivanti con la legislazione fiscale promozionale ha fatto emergere un utilizzo diffuso di obiettivi facilmente raggiungibili e, per tale motivo, sospetti di essere, di fatto, erogazioni salariali in cifra fissa.

---

GAROFALO, *Produttività, efficienza e lavoro agile*, in D. GAROFALO (a cura di), *La nuova frontiera del lavoro: autonomo-agile-occasionale*, ADAPT University Press, 2018, pp. 399 – 409.

<sup>274</sup> Cfr. FDV, CGIL, *Primo Rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Roma, Fondazione Giuseppe di Vittorio, 2019; M. MAROCCO, M. RESCE, *L'obiettivo innovazione nella contrattazione di secondo livello, Studio di casi di imprese beneficiarie degli incentivi al premio di risultato*, 2020.

Peraltro, nella maggior parte dei casi, premi così strutturati, finiscono per essere utilizzati con scopi meramente distributivi, senza incidere sulla motivazione dei dipendenti né sull'aumento della produttività o dell'innovazione organizzativa. Solo in alcuni casi, il ricorso alla misura governativa, oltre alla convenienza di ridurre il cuneo fiscale, è stata occasione per definire nuovi modelli di accordi decentrati ed è stata utile ad accompagnare processi di riorganizzazione interna.

L'analisi della prassi contrattuale mostra, invero, che il sistema di incentivi fiscali risulta a volte paradossalmente limitante, perché incapace di adattarsi ad un sistema premiale calibrato sulle performance individuali piuttosto che su quelle collettive.

Negli contratti analizzati, è emerso infatti che gli schemi incentivanti di retribuzione variabile valorizzano prevalentemente la dimensione collettiva della performance, agganciando la dinamica retributiva a indicatori di redditività (*profit-sharing*) aziendali o indicatori di produttività e qualità (*gain-sharing*) dell'unità organizzativa (stabilimento, area, reparto produttivo, gruppo di lavoro)<sup>275</sup>.

La dimensione individuale della performance, in genere, viene ricondotta limitatamente al tasso di assenteismo/presenza, nell'ottica di sanzionare le ipotesi di abuso da parte del lavoratore rispetto alla fruizione di diritti e tutele connesse alla prestazione di lavoro. In pochissimi casi si evidenzia l'uso di sistemi di valutazione delle performance focalizzati sulla dimensione qualitativa delle prestazioni di lavoro, con l'obiettivo di orientare i comportamenti dei lavoratori rispetto alla strategia della direzione aziendale. Da ciò si evince come le aziende, più che perseguire finalità di incremento della produttività e competitività, hanno generalmente utilizzato questo strumento retributivo con l'obiettivo di armonizzare una piccola quota del costo del lavoro alla capacità di pagare (*ability to pay*).

Non si può trascurare, tuttavia, come in alcuni casi, certamente minoritari, il ricorso alla misura governativa è stato effettivamente utilizzato, oltre che per l'ovvia convenienza di ridurre il cuneo fiscale, anche al fine di accompagnare processi di riorganizzazione interna: in questi casi, le imprese hanno adottato sistemi premiali aventi una esplicita funzione incentivante e motivazionale, attraverso la riorganizzazione del lavoro e l'acquisizione e il rafforzamento delle competenze (*skill-based payment system*).

Per tali ragioni, è verosimile ipotizzare che la scarsa efficacia della contrattazione di secondo livello sulla performance del sistema produttivo sia attribuibile anche al fatto che la stessa solo raramente ha inciso in modo determinante sulla performance d'azienda in termini di innovazione organizzativa, di sviluppo delle competenze e di crescita del capitale umano.

In particolare, pur riconoscendo il valore motivazionale degli incentivi economici, parte della dottrina ha osservato come l'efficacia di un sistema premiante dipenda

---

<sup>275</sup> C. LUCIFORA, F. ORIGO, *Performance-related pay and firm productivity: evidence from a reform in the structure of collective bargaining*, ILR Review, 2015, n. 3, pp. 606-632.

anche dalla configurazione organizzativa della impresa<sup>276</sup>. In tal senso, è necessario disegnare una organizzazione funzionale ad allineare gli interessi e gli obiettivi del management con quelli dei lavoratori.

L'efficacia di un siffatto sistema premiante nel motivare il singolo lavoratore non deve essere valutata isolatamente, ma deve essere considerata nel contesto organizzativo e sociale in cui è inserito, che ne determina il successo o meno<sup>277</sup>.

A tal fine, la costruzione del premio deve essere raccordata agli obiettivi strategici aziendali e deve essere sostenuta da appropriate misure organizzative, che favoriscano la identificazione delle persone con le scelte e le prerogative manageriali, in modo tale da incentivare assunzioni di responsabilità e volontà di miglioramento da parte dei lavoratori su efficacia ed efficienza dei processi organizzativi<sup>278</sup>. Alla luce delle evidenze empiriche emerge, infatti, come i premi di risultato dipendono dai diversi fattori chiave: dalla dimensione quantitativa del salario variabile rispetto a quella fissa, dal grado di influenza e partecipazione dei lavoratori e dal tipo di indicatori prescelti. Non basta che gli attori sociali si limitino al solo rispetto formale delle procedure, poiché il valore dell'esperimento legislativo si verificherà nella capacità di gestire con spirito collaborativo gli obiettivi di produttività, redditività, qualità, efficienza, innovazione individuati dalla normativa e più in generale nel miglioramento complessivo della qualità delle relazioni industriali e della vita aziendale.

A tal proposito, anche per i rappresentanti dei lavoratori diviene necessaria una maggiore e più sofisticata capacità di ascolto delle esigenze dei lavoratori rispetto al passato ed una visione del lavoro adeguata ad accogliere le innovazioni di quest'epoca. I sindacati, infatti, cogliendo opportunamente le sollecitazioni del legislatore anche riguardo i temi di partecipazione e del coinvolgimento dei lavoratori, potranno concorrere a ridisegnare le politiche di remunerazione e gestione del capitale umano.

Sarebbe, quindi, auspicabile, al tal fine, incentivare l'adozione iniziative di carattere formativo per quanti svolgano un ruolo importante nella negoziazione e nel monitoraggio del premio di risultato: per migliorare la prassi contrattuale, basterebbe difatti introdurre meccanismi più trasparenti di collegamento tra salari e risultati di impresa, verso obiettivi di crescita dei primi in virtù di massicce dosi di cambiamento tecnologico e organizzativo.

In quest'ottica, il CCNL avrebbe un ruolo certamente più contenuto, di cornice istituzionale in grado di fissare linee guida di coordinamento, mentre la

---

<sup>276</sup> J. ROBERTS, *L'impresa moderna*, Il Mulino, 2006, pp. 121 ss.

<sup>277</sup> J. PFEFFER, R.I. SUTTON, *Do financial incentives drive company performance? An evidence based approach to Motivation and rewards*, *Hard Facts, Dangerous Half Truths and total nonsense: profiting from evidence based management*, Harvard Business School Press, n. 1, 2006.

<sup>278</sup> H. SIMMON, *Organization and markets*, *Journal of Economic Perspectives*, 1981, pp. 25 ss.

contrattazione aziendale assumerebbe una portata maggiore, con una funzione esplicita di stimolo alla crescita del sistema produttivo.

Se la contrattazione aziendale vuole incidere effettivamente sulla produttività del lavoro non deve concentrarsi solo sui meccanismi incentivanti che influenzano il comportamento discrezionale del lavoratore, ma deve intervenire per migliorare i processi, ottimizzare l'organizzazione del lavoro, investire in formazione dei lavoratori, valorizzare la partecipazione ai processi decisionali, nonché incentivare la trasparenza e la meritocrazia nella gestione delle carriere<sup>279</sup>. Nello stesso solco interpretativo, altri autori hanno evidenziato come l'efficacia della contrattazione di produttività dipenda non tanto o non solo dalla scelta degli indicatori dei premi, quanto soprattutto dalla complementarità tra cambiamenti tecnologici, organizzativi e sviluppo di nuove competenze<sup>280</sup>.

Altro aspetto, sicuramente di particolare interesse, che si è avuto modo di approfondire nel corso della trattazione riguarda l'evoluzione dello scambio di prestazioni sinallagmatico sottostante al rapporto di lavoro, che sta via via perdendo la propria natura strettamente economica, per accogliere più istanze di carattere sociale<sup>281</sup>. Ad oggi, infatti, i lavoratori rappresentano, per il tramite delle rappresentanze sindacali, crescenti bisogni legati ad aspetti culturali e sociali, che vanno oltre la semplice retribuzione in denaro.

Ciò ci consente di assistere ad una prima incrinatura della tradizionale l'associazione lavoro-retribuzione, tipica di un'economia fordista: si vanno via via affermando sempre più nuove forme di retribuzione, che non si limitano al mero pagamento di un salario, ma rispondono sempre più di frequente ad altri obiettivi, quali la crescita professionale, la conciliazione tra vita privata e numerose altre dimensioni non strettamente lavorative<sup>282</sup>.

Secondo questa prospettiva di analisi, allora il welfare aziendale si qualifica per il suo carattere di corrispettività all'interno dello schema sinallagmatico del contratto di lavoro.

Da questa prospettiva, nasce la necessità per le imprese di essere capaci di riconoscere strutture motivazionali e di bisogni divenute ora più articolate e

---

<sup>279</sup> A. M. PONZELLINI, *La strada giusta per la contrattazione di produttività*, Nuovi Lavori, 2018.

<sup>280</sup> A. CRISTINI, S. GAJ, S. LABORY, R. LEONI, *Flat Hierarchical Structure Bundles of New Work Practices and Firm Performance*, Rivista italiana degli economisti, 2003, pp. 137-165; M. COLOMBO, M. DELMASTRO, L. RABBIOSI, *High Performance Work Practices, Decentralization, and Profitability: Evidence from Panel Data*, Industrial and Corporate Change, 2007, pp. 1037-1067; P. PINI (a cura di), *Innovazione, relazioni industriali e risultati d'impresa. Un'analisi per il sistema industriale di Reggio Emilia*, Franco Angeli, 2004.

<sup>281</sup> F. MAINO, F. RAZETTI, V. SANTONI, *Welfare aziendale, contrattazione e premi di risultato*, in T. Treu (a cura di), XXI Rapporto sul mercato del lavoro e la contrattazione collettiva, CNEL, 2019, pp.377-394.

<sup>282</sup> E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le Nuove Regole Del Lavoro Dopo Il Jobs Act*, Giuffrè, Milano, 2016.

complesse, per individuare forme coerenti attraverso cui adempiere la controprestazione datoriale all'interno dello schema sinallagmatico previsto dal rapporto di lavoro. In tal senso, un ruolo crescente è riconosciuto al welfare aziendale, tramite il quale il datore di lavoro riconosce ai lavoratori prestazioni e servizi per rispondere ai bisogni di varia natura, quali previdenza, educazione, cultura e attività ricreative, sostegno al reddito, work-life balance, conciliazione e cura della persona<sup>283</sup>.

Alla luce del quadro sin qui tracciato e tenuto debitamente conto degli elementi emergenti dall'analisi svolta, è senz'altro auspicabile che le misure di welfare possano essere declinate secondo una logica non meramente distributiva, ma come una leva di produttività e come uno strumento in grado di fornire risposte strutturali rispetto ai nuovi bisogni di protezione sociale, in coerenza con le dinamiche di un mercato del lavoro in continua evoluzione.

Secondo il parere di chi scrive, infatti, il ruolo ricoperto dalla welfarizzazione del premio di risultato dovrebbe andare oltre il semplice risparmio fiscale e contributivo che, certamente, rappresenta una delle maggiori leve di attrattività verso questo strumento: il premio di risultato e la sua welfarizzazione consentono, invero, di flessibilizzare la struttura della retribuzione, che risulta essere ancora troppo rigida, consentendo inoltre di valorizzare la funzione sociale della retribuzione stessa.

Da ultimo, merita particolare attenzione il tema dell'autonomia nella collocazione spazio-temporale della prestazione lavorativa, che risulterebbe comunque incompleta se non inserita in dinamiche organizzative e di gestione delle persone che valorizzino la professionalità, espressa in termini di competenze, conoscenze e apporto, individuale e di gruppo, alla creazione di valore per l'impresa e per la collettività.

Come evidenziato nel corso della trattazione, questo tema ha assunto un'importanza dirimente nel recente scenario, caratterizzato da un utilizzo per lo più forzato del lavoro agile, che ha imposto di superare, almeno nella prassi, le reticenze rispetto ad una evoluzione del rapporto di lavoro nel senso di una crescente attenzione agli obiettivi conseguiti dal lavoratore e un conseguente superamento degli schemi tradizionali, che sino ad oggi hanno connotato gli schemi contrattuali.

Il lavoro agile, come si è detto, viene svolto al di fuori di un luogo fisso e in una collocazione temporale rimessa alla decisione delle parti. Tutto questo può andare nella direzione di stimolare una maggiore produttività del lavoro, la cui remunerazione potrebbe effettivamente essere sempre più connessa al conseguimento di obiettivi, individuali e collettivi.

A riguardo, come si è avuto modo di constatare, le criticità relative all'evoluzione del rapporto tra premio di risultato e lavoro agile sono per lo più collegate a un

---

<sup>283</sup> A. TURSI, *Il welfare aziendale: profili istituzionali* in RPS, 2012, n. 4.

limite culturale, di visione, rispetto alla trasformazione del lavoro. Nonostante tutto, infatti, non si riscontra attualmente un ripensamento globale sul ruolo dei dipendenti in chiave di riconoscimento di una effettiva autonomia e responsabilizzazione rispetto a risultati ed obiettivi di produttività, ma solo un utilizzo del mezzo per il raggiungimento di una migliore conciliazione vita-lavoro. È opinione largamente condivisa, infatti, quella secondo cui la c.d. retribuzione di produttività svolgerebbe una determinante funzione incentivante: il coinvolgimento dei lavoratori nei risultati dell'impresa, realizzato collegando alcuni elementi retributivi alla performance aziendale, indurrebbe i singoli a migliorare il proprio rendimento, con inevitabili ricadute positive sulla concorrenzialità dell'intero complesso aziendale.

La collaborazione e la reciproca fiducia tra le parti sociali risultano, difatti, quali condizioni necessarie delle relazioni industriali moderne, perché faciliterebbero una più efficiente e condivisa gestione dell'impresa. Il quadro prospettato sin d'ora, rende necessario per le aziende poter contare su coinvolgimento dei lavoratori nei valori e negli obiettivi dell'impresa.

Pur rammentando che il triennio preso in considerazione ai fini dell'analisi della contrattazione collettiva si è concluso nel 2019 (dunque prima della pandemia globale che ha irrimediabilmente trasformato il mondo del lavoro) non si può, ad ogni modo, non notare due cose: (i) innanzitutto, risulta *prima facie* difficile immaginare una rivoluzione rapida del rapporto di lavoro tradizionale in due settori, quello metalmeccanico e quello chimico, ancora ad oggi fortemente connotati dalla necessità, particolarmente percepita per la categoria degli operai, di lavorare nell'ambito di processi produttivi che richiedono la presenza fisica sul luogo di lavoro e uno stringente rispetto dei tempi di produzione; (ii) in secondo luogo, le parti sociali risultano, ad oggi, ben lontane culturalmente dalla prospettiva di ribaltare le rigide regole caratterizzanti lo scambio di prestazioni tra datore e lavoratore, rimanendo ancorate a logiche che tendono a considerare centrale il controllo sulla durata temporale e sulla rigida collocazione fisica della prestazione lavorativa.

Ebbene, questo secondo fattore, quello culturale, appare come quello più difficile da superare: sebbene un osservatore poco attento potrebbe, infatti, pensare che l'esercizio di un controllo stringente sulla prestazione del lavoratore possa essere prediletto solo dalle aziende, in realtà il ricorso alle regole classiche di gestione del rapporto di lavoro è preferito anche dalle organizzazioni sindacali, forse talvolta poco attente ai nuovi bisogni dei lavoratori e troppo preoccupate di non rinunciare a una quota preponderante di retribuzione fissa, prescindente dall'effettiva *performance* del lavoratore stesso.

Tuttavia, pur non potendo trascurare le oggettive difficoltà riscontrabili nell'adattare il lavoro agile alle esigenze della produzione industriale, sarebbe oggi

forse anacronistico abbandonare le opportunità che la storia recente sta offrendo per perseguire una diversa strada nella definizione del rapporto azienda-lavoratore: una soluzione concretamente percorribile in tale direzione potrebbe essere, ad esempio, quella di avviare una fase sperimentale che riguardi solo la categoria impiegatizia, individuando parametri che colleghino il premio di risultato agli obiettivi raggiunti dai lavoratori impiegati in lavoro agile, così da poter constatare i possibili effetti in termini di produttività e risparmio dei costi per l'azienda ed effettivo *commitment* dei dipendenti nel raggiungimento di obiettivi specifici.

Da questo punto di vista, appare altrettanto anacronistico che il salario possa ancora costituire una variabile indipendente dalle competenze trasversali espresse dal lavoratore, nonché dalla qualità del lavoro espletato. Dette competenze trasversali, poste accanto a quelle tecniche, potrebbero costituire l'elemento dello scambio di prestazioni nell'ambito del rapporto di lavoro, mettendo in discussione la struttura salariale come oggi conosciuta. I datori di lavoro, chiamati a promuovere una cultura del merito e dello sviluppo delle risorse umane, potrebbero beneficiare di maggiori standard di produttività e di qualità del lavoro, la cui remunerazione potrebbe avvalersi del beneficio fiscale, attraverso un meccanismo direttamente esigibile a livello aziendale, basato sulle competenze e fondato su principi di giustizia organizzativa nell'implementazione delle politiche retributive e premiali. In questo scenario, la contrattazione aziendale di secondo livello potrebbe non solo disciplinare gli elementi economici variabili correlati agli obiettivi fissati di volta in volta, nell'ottica di una transizione verso un "più moderno sistema di classificazione professionale e inquadramento giuridico dei lavoratori", ma anche essere lo strumento principale per "transitare [...] dall'attuale mercato del tempo di lavoro, incentrato su mansioni, luogo e tempo di lavoro, a un mercato delle competenze e delle professionalità"<sup>284</sup>.

Una simile soluzione potrebbe, così, aprire la strada a modelli organizzativi volti a valorizzare sempre più le competenze individuali e di gruppo, nell'ottica di un crescente coinvolgimento nella definizione e nel conseguimento delle strategie d'impresa.

---

<sup>284</sup> M. TIRABOSCHI, *Appunti per una ricerca sulla contrattazione collettiva in Italia: il contributo del giurista del lavoro*, in DRI, n. 3/2021, pp. 2 ss., qui p. 33.

In questo senso, tuttavia, più che prospettare eventuali evoluzioni normative, almeno nel breve termine, il primo passo da compiere, si ribadisce, dovrebbe essere un cambiamento dei paradigmi culturali da parte degli attori coinvolti nelle relazioni industriali: prima di tutto a livello nazionale, a cui deve essere demandata la definizione di linee guida coerenti con i modelli produttivi del futuro prossimo, e poi anche al livello aziendale, a cui spetterebbe il non meno arduo compito di intercettare i reali punti di incontro tra gli interessi dell'azienda e quelli dei lavoratori, di modo da definire obiettivi sfidanti e incentivi economici tali da garantire un'effettiva comunione di intenti tra datore di lavoro e lavoratori.





## ***Bibliografia***

ACOCELLA N., LEONI R. (2010), *La riforma della contrattazione: redistribuzione perversa o produzione di reddito* in *Rivista Italiana degli Economisti*, 2010 n. 2, pp. 237 ss.

ADAPT (2016), *La contrattazione collettiva in Italia*, III Rapporto ADAPT, ADAPT University Press

ADAPT (2017), *La contrattazione collettiva in Italia*, IV Rapporto ADAPT, ADAPT University Press

ADAPT (2018), *La contrattazione collettiva in Italia*, V Rapporto ADAPT, ADAPT University Press

ADAPT (2019), *La contrattazione collettiva in Italia*, VI Rapporto ADAPT, ADAPT University Press

AKERLOF G. (1982), *Labor contracts as partial gift exchange*, in *Quarterly Journal of Economics*, n. 4, pp. 543 ss.

ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI R. (2019), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino

BAVARO V. (2011), *Contrattazione collettiva e relazioni industriali nell' "archetipo" FIAT di Pomigliano d'Arco*, in *QRS.*, n. 3, pp. 2 ss.

BAVARO V. (2017), *Il contratto nazionale dei metalmeccanici 2016: una prospettiva sulle relazioni industriali italiane*, in *DLRI*, pp. 729 ss.

BELLARDI L. (2010), *L'Accordo Quadro e la sua applicazione nel settore privato: un modello contrattuale "comune"*, in *Nuove Regole per la Rappresentanza Sindacale*. Ricordando Massimo D'Antona, Andreoni ed. Roma Ediesse.

BELLARDI L. (2016), *Relazioni industriali e contrattazione collettiva: criticità e prospettive*, in *L&D*, n. 4, pp. 939 ss.

BELLOMO S. (2002), *Retribuzione sufficiente e autonomia collettiva*, Giappichelli, Torino, pp. 26 ss.

BIASI M. (2014), *Retribuzione di produttività, flessibilità e nuove prospettive partecipative*, in *RIDL*, n. 2

- BUTERA F. (2020), *Dallo smart working al lavoro ubiquo di qualità: un'opportunità per cambiare il lavoro e le organizzazioni*, in Harvard Business Review
- CAINARCA G.C., SGOBBI F., (1996), *Omogeneità della mansione ed eterogeneità della prestazione, paper presentato all'XI Convegno Nazionale di Economia del Lavoro dell'AIEL*, Napoli
- CARINCI F. (2009), *Una dichiarazione d'intenti: l'Accordo Quadro 22 gennaio 2009 sulla riforma degli assetti contrattuali*, in RIDL, 2009, n. 1, pp. 177 ss.
- CARINCI F. (2014), *Il lungo cammino per Santiago della rappresentatività sindacale*, in *Il Testo Unico sulla rappresentanza* 10 gennaio 2014, (a cura) di F. CARINCI, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 26, in [www.moodle.adaptland.it](http://www.moodle.adaptland.it)
- CARUSO B., RICCI G., (1994), *Sistemi e tecniche retributive*, in CARUSO, B., ZOLI C., ZOPPOLI L. (a cura di), *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Jovene, Napoli, pp. 37 ss.
- CATAUDELLA M.C. (2010), *Determinazione giudiziale della retribuzione sufficiente e ruolo della contrattazione collettiva*, in GI, pp. 11 ss.
- CATAUDELLA M.C. (2013), *La retribuzione nel tempo della crisi. Tra principi costituzionali ed esigenze del mercato*, Giappichelli, Torino
- CICCIOVINO S. (1996), *La retribuzione variabile*, in G. PASSARELLI (a cura di), *Flessibilità e diritto del lavoro*, Torino, Giappichelli pp. 23
- CORAZZA L. (2004), *“Contractual integration” e rapporti di lavoro*, Padova, CEDAM
- CRISTINI A., GAJ S., LABORY S., LEONI R. (2003), *Flat Hierarchical Structure Bundles of New Work Practices and Firm Performance*, RIE, pp. 137-165 ss.
- D'ANTONA M. (1986), *Appunti sulle fonti di determinazione della retribuzione*, in RGL. N. 1, p. 3 ss.
- D'ANTONA M. (1984), *Le nozioni giuridiche della retribuzione*, in DLRI, pp. 269 ss.
- D'ANTONA M. (1991), *L'autonomia individuale e le fonti del diritto del lavoro*, in DLRI, pp. 445 ss.

D'ANTONA M., DE LUCA TAMAJO R. (1991), *La retribuzione ad incentivi* in DRI, n. 1, p. 5 ss.

D'ANTONA M. (1996), *Ridefinizione della fattispecie di contratto di lavoro. Seconda proposta di legge*, in GHEZZI G. (a cura di), *La disciplina del mercato del lavoro. Proposte per un Testo unico*, Ediesse, pp. 2 ss.

D'AGNINO E., TIRABOSCHI M., TOMASSETTI P., TOURRES C. (2016), *Il "lavoro agile" nella contrattazione collettiva oggi*. Working Paper n. 2

DAMIANI M., RICCI A. (2010), *La retribuzione integrativa aziendale in Italia: una nuova evidenza empirica*, in *EL*

DELL'OLIO M. (1995), *Retribuzione, quantità e qualità di lavoro, qualità di vita* in. ADL, pp. 1 ss.

DELL'OLIO M. (2004), *La retribuzione*. In: Rescigno P., dir., *Trattato di diritto privato*. XV. 1. Impresa e lavoro, II ed. Torino: Utet, 595 ss.

FERRARO G. (2010), *Retribuzione e assetto della contrattazione collettiva*, in RIDL, 2010, I, pp. 693 ss.

GABRIELLI G. (2005), *Remunerazione e gestione delle risorse umane*, Milano, Franco Angeli.

GAROFALO C. (2018), *Produttività, efficienza e lavoro agile*, in D. GAROFALO (a cura di), *La nuova frontiera del lavoro: autonomo-agile-occasionale*, ADAPT University Press

GAROFALO D. (2018), (a cura di) *La nuova frontiera del lavoro: autonomo-agile-occasionale*, ADAPT University Press

GIUGNI G. (1964), *L'evoluzione della contrattazione collettiva nelle industrie siderurgica e mineraria (1953-1963)*, Giuffrè

GIUGNI G. (1970), *Il diritto sindacale e i suoi interlocutori*, in RTDPC, pp. 369 ss.

GRAGNOLIE. (1995), *Retribuzione ad incentivo e principi costituzionali*, in ADL, n. 2, pp. 221 ss.

ICHINO P. (1989), *Incentivazione della produttività o suddivisione del rischio?* in PE, n. 3

ICHINO P. (2010), *La nozione di giusta retribuzione nell'art. 36 della Costituzione*, in RIDL, I, pag. 731 ss.

- LASSANDARI A. (2009), *Contrattazione collettiva e produttività: cronaca di evocazioni (ripetute) e di incontri (mancati)*, in RGL, n. 2, pp. 299 ss.
- LEONARDI S., AMBRA M.C., CIARINI A. (2018), *Italian collective bargaining at a turning point*, in S. LEONARDI S., PEDERSINI A. (eds), *Multi-employer bargaining under pressure: decentralisation trends in five European countries*, ETUI, pp. 197 ss.
- LEONARDI S., PEDERSINI R., (2018), *Multi-Employer Bargaining Under Pressure: Decentralisation trends in five European Countries*, ETUI
- LEONI R., TIRABOSCHI L., VALIETTI G. (1999), *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in LRI, n. 2, pp. 140 ss.
- LOY G. (2002), *I vantaggi economici per i lavoratori legati ai risultati dell'impresa*, in DRI, n. 2, pp. 175 ss.
- LUCIFORA C., ORIGO F. (2015), *Performance-related pay and firm productivity: evidence from a reform in the structure of collective bargaining*, ILR Review, n. 3, pp. 606-632 ss.
- MAGNANI M. (2009), *I nodi attuali del sistema di relazioni industriali e l'accordo quadro del 22 gennaio 2009*, in ADL, n. 1, pp. 1278 ss.
- MAINO F., FERRARA M. (2017), (a cura di) *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, pp. 91-118 ss.
- MARESCA A. (2017), *Il rinnov(amento) del contratto collettivo dei meccanici: c'è ancora un futuro per il contratto nazionale di categoria*, in DLRI, n. 156 pp. 709 ss.
- MARESCA A. (2019), *Welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, pp. 63 ss. in *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica* (a cura di) I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI, Il Mulino
- MAROCCO M. (2018), *Gli incentivi economici al salario variabile* in DRI, n. 2 pp. 668 ss.
- MAROCCO M., RESCE M. (2020), *L'obiettivo innovazione nella contrattazione di secondo livello, Studio di casi di imprese beneficiarie degli incentivi al premio di risultato*

- MARTONE M. (2019), *A che prezzo, L'emergenza retributiva tra la riforma della contrattazione collettiva e salario minimo legale*, LUISS University Press, pp. 53 ss.
- MASSAGLIE. (2016), *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, Milano
- MENEGOTTO M. (2016), *Produttività, sistemi di incentivazione e lavoro agile*, in QGL, n. 2, pp. 69-76 ss.
- MOSCA D., TOMASSETTI P. (2016), *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, in DRI, n. 3
- PANDOLFO A. (2013), *Principi Costituzionali e regole del welfare contrattuale*, in T. TREU (a cura di) *Welfare Aziendale 2.0., Nuovo Welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Milano, Ipsoa, 2013, pp. 53 ss.
- PASCUCCI P. (2018), *Giusta retribuzione e contratti di lavoro. Verso un salario minimo legale?* Franco Angeli, pp. 25 ss.
- PERSIANI M. (1998), *La retribuzione tra legge, autonomia collettiva e determinazione giudiziale*, in QADL, n. 2, pp. 3 ss.
- PERULLI A. (2013), *La contrattazione collettiva di «prossimità». Teoria, comparazione e prassi*, in RIDL, n. 4, pp. 919-960 ss.
- PESSI R. (1997), *Retribuzione variabile e fattispecie di lavoro subordinato* in ADL pp. 60 ss.
- PESSI R. (2016), *Lezioni di diritto del lavoro*, Torino, Giappichelli
- PFEFFER J., SUTTON R.I. (2006), *Do financial incentives drive company performance? An evidence based approach to Motivation and rewards, Hard Facts, Dangerous Half Truths and total non-sense: profiting from evidence based management*, Harvard Business School Press, n. 1
- PINI P. (2004), (a cura di) *Innovazione, relazioni industriali e risultati d'impresa. Un'analisi per il sistema industriale di Reggio Emilia*, Franco Angeli
- PONZELLINI A.M. (2018), *La strada giusta per la contrattazione di produttività*, Nuovi Lavori
- RAUSEI P. (2017), *Lavoro autonomo e agile*, Ipsoa, pp. 41 ss.

RICCI M. (2009), *L'accordo quadro e l'accordo interconfederale del 2009: contenuti, criticità e modelli di relazioni industriali*, in RIDL, n. 1, pp. 353 ss.

ROBERTS J. (2006), *L'impresa moderna*, Il Mulino, pp. 121 ss.

RUSCIANO M. (2010), *I diversi livelli attuali di contrattazione collettiva riguardo alla determinazione dei trattamenti retributivi*, Relazione in Atti del Convegno. *Il trattamento retributivo dei lavoratori, la contrattazione collettiva e la legge*, Roma

SANTONI V. (2017), *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità*, in F. MAINO E M. FERRERA (a cura di) (2017), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 91-118

SANTUCCI R. (1991), *Contrattazione degli incentivi e modelli di relazioni industriali*. DRI, n. 4, pp. 55 ss.

SEGHEZZI F. (2017), *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, ADAPT University Press.

SIMMON H. (1981), *Organization and markets*, JEP, pp. 25 ss.

THELEN K. (2001), *Varieties of Labor Politics in the Developed Democracies*, in *Varieties of Capitalism. The institutional Foundations of Comparative Advantage* (P. A. Hall & D. Soskice eds), Oxford, University Press

TIRABOSCHI M. (2008), *Le misure sperimentali per l'incremento della produttività del lavoro: la detassazione di straordinari e premi*, in M.

TIRABOSCHI M. (2008), (a cura di) *La riforma del lavoro pubblico e privato e il nuovo welfare*, Milano, Giuffrè, pp. 223 ss.

TIRABOSCHI M. (2012), *L'articolo 8 del decreto legge 13 agosto 2011, n. 138: una prima attuazione dello "Statuto dei lavori" di Marco Biagi* in DRI n. 1

TIRABOSCHI M. (2016), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Milano, Giuffrè pp. 606 ss.

TIRABOSCHI M., SEGHEZZI F., ARMAROLI I. (2016), *Il patto della fabbrica, note sul rinnovo dei metalmeccanici*. GL, n. 49, pp. 12 ss.

TIRABOSCHI M., D'AGNINO E. (2016), *Verso il futuro del lavoro, analisi e spunti sul lavoro agile e autonomo*, in ADAPT University Press E-book series, n. 50

- TIRABOSCHI M. (2017), *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, in DRI n. 4
- TIRABOSCHI M. (2019), (a cura di) *Welfare for People. Secondo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*; ADAPT University Press, pp. 1- 410
- TIRABOSCHI M., MASSAGLI E., SPATTINI S. (2019), *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, Bergamo.
- TIRABOSCHI M. (2020), (a cura di), *Welfare for People. Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press.
- TIRABOSCHI M. (2021), *Tra due crisi: tendenze di un decennio di contrattazione*, in DRI, n. 1, pp. 143 ss.
- TIRABOSCHI M. (2021), *Appunti per una ricerca sulla contrattazione collettiva in Italia: il contributo del giurista del lavoro*, in DRI, n. 3, pp. 2 ss.
- TOMASSETTI P. (2014), *Il decentramento contrattuale in Italia: primi profili ricostruttivi di una ricerca empirica*, in ADL, n. 6, I.
- TOMASSETTI P. (2017), *From Fixed to Flexible? Wage Coordination and the Collective Bargaining System in Italy*, in IJCLLR, vol. 33, n. 4 pp. 527–552 ss.
- TOMASSETTI P., MOSCA D. (2016), *Il premio di risultato nella contrattazione collettiva: lineamenti teorici* in F. PERCIAVALLE, P. TOMASSETTI (a cura di) *Il premio di risultato nella contrattazione aziendale Lineamenti teorici e analisi casistica dell'esperienza italiana e spagnola*, ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series n. 59
- TOMASSETTI P. (2019), *Dalle mansioni alla professionalità? Una mappatura della contrattazione collettiva in materia di classificazione e inquadramento del personale*, in DRI, n. 4
- TOSI P. (2017), *Concorrenza, lavoro, diritti (aspetti collettivo-sindacali)*. ADL, n.1, pp. 1337 ss.
- TRAXLER F., (1995) *Two logics of collective action in Industrial Relations?* in C. CROUCH C., TRAXLER F. (eds.), *Organised industrial Relations in Europe: What Future?* Aldershot: Avebury
- TREU T. (1979), *Commento all'art. 36 Cost.*, in: Aa.Vv. Rapporti economici. Art. 35-40, *Commentario della Costituzione*, (a cura di) BRANCA G., Bologna-Roma: Zanichelli - II Foro Italiano, pp. 72 ss.



- TREU T. (1993), *L'accordo del 23 luglio 1993: assetto contrattuale e struttura della retribuzione*, in *RGL*, 1993, pp. 215 ss.
- TREU T. (2010), *Le forme retributive incentivanti*, in *RIDL*, 2010, n. 4, pp. 637 ss.
- TREU T. (2013), (a cura di) *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti in Welfare aziendale 2.0, Nuovo Welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, 2013, Milano, Ipsoa, pp. 1 ss.
- TREU T. (2016), *Intesa unitaria per il rinnovo del contratto dei metalmeccanici*. *GL*, n. 49, pp. 20 ss.
- TREU T., (2019), *La questione salariale: legislazione sui minimi e contrattazione collettiva*, *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona"*. *IT*, n. 386, pp. 30 ss.
- TRONTI L. (1996), *La nuova regolamentazione della retribuzione*, in *DLRI*, 1996, n. 3
- TRONTI L. (2005), *Protocollo di luglio e crescita economica: l'occasione perduta*, in *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, n. 2
- TRONTI L. (2009), *La crisi di produttività dell'economia italiana: scambio politico ed estensione del mercato*, in *EL*, n. 2
- TRONTI L. (2010), *The Italian productivity slow-down: the role of the bargaining model*, in *International Journal of Manpower*, vol. 31, n. 7
- TRONTI L. (2013), *Dopo l'ennesimo accordo inutile. Un nuovo scambio politico*. *DLRI*, pp. 303 ss.
- TRONTI L. (2015), *Modello contrattuale, produttività del lavoro e crescita economica*, nota *ISRIL*, n. 24
- TURSI A. (2012), *Il welfare aziendale: profili istituzionali* in *RPS*, n. 4
- TURSI A. (2019), *Retribuzione, previdenza, welfare: nuove variazioni sul tema*. *DLRI*, pp. 95 ss.
- VALLEBONA A. (2011), *Considerazione generali in tema di partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, in *Lavoro e Spirito*, Giappichelli, pp. 117-133 ss.
- VITALETTI M. (2011), *La retribuzione c.d. di produttività nella nuova contrattazione aziendale: questioni ed esiti*, in *LD*, n. 4 pp. 689 ss.

VITALETTI M. (2013), *La retribuzione di produttività*. Napoli, Edizioni Scientifiche italiane

VOZA R. (2010), *Effettività e competenze nella contrattazione decentrata nel lavoro alla luce degli accordi del 2009*, in *DLRI*, n. 126, pp. 361 ss.

ZILIO GRANDI G. (1996), *La retribuzione: Fonti, struttura, funzioni*. Napoli, Jovene

ZILIO GRANDI G. (2011), *Un'introduzione: fonti, struttura e funzioni della retribuzione, quindici anni dopo*, in *LD*, n. 4, pp. 599 ss.

ZILIO GRANDI G. (2013), *La retribuzione collegata alla produttività aziendale: quadro di riferimento e impatto dell'accordo sui livelli retributivi* in *DLM*, pp. 33 ss.

ZILIO GRANDI G. (2016), *Retribuzione e partecipazione nelle dinamiche sindacali e legislative degli ultimi 20 anni in Italia*. In: ZILIO GRANDI G., (a cura di), *Atti del Seminario "Verso relazioni industriali partecipative"*, Venezia 14 ottobre 2016. -- Testo disponibile al sito: <http://www.aisri.it>

ZOLI C. (2006), *Struttura della contrattazione collettiva e rapporti tra contratti collettivi di diverso livello*, in *Istituzioni e regole del lavoro flessibile*, Napoli, Editoriale scientifica, pp. 301 ss.

ZOPPOLI L. (1991), *Nozione giuridica di retribuzione, incentivazione e salario variabile* in *DRI* pp. 29 ss.

ZOPPOLI L. (1991), *La corrispettività nel contratto di lavoro*, Napoli, Edizioni scientifiche italiane

ZOPPOLI L., (1994), *L'articolo 36 della Costituzione e l'obbligazione retributiva* in B. CARUSO, C. ZOLI – ZOPPOLI L., (a cura di) *La retribuzione – Struttura e regime giuridico*, Vol. I, Napoli, Jovene pp. 91 ss.

ZOPPOLI L., ALAIMO A., SANTUCCI R., SPAGNUOLO VIGORITA G. (1994), *Retribuzione incentivante e rapporti di lavoro. L'applicazione degli accordi sugli incentivi nel settore industriale*, Milano, Giuffrè

ZOPPOLI L. (1998), *La retribuzione*. in GAETA L., PASCUCCI P. (a cura di) *Telelavoro e diritto*. Torino: Giappichelli, pp. 115 ss.

## **ALLEGATO 1: SCHEDE DI SINTESI DEI CONTRATTI AZIENDALI ANALIZZATI – SETTORE METALMECCANICO**

### **BERGOMI**

#### **Parti firmatarie**

Bergomi, RSU - FIM CISL

#### **Periodo di vigenza**

2017 – 2018

#### **Parametri del premio di risultato**

Il premio di risultato è legato al raggiungimento di tre parametri:

- Sicurezza sul lavoro
- Presenza
- Valore della Produzione /costo del lavoro

#### **Sicurezza sul lavoro**

L'obiettivo condiviso dalle parti è il miglioramento nonché il mantenimento di elevati standard di sicurezza sul luogo di lavoro mediante il contenimento del numero di infortuni.

Il raggiungimento della suddetta soglia determinerà l'erogarsi del premio di risultato, come specificato di seguito:

Giornate perse per infortunio	Valore Premio (in €)
Fino a 10	300 €
Tra 11 e 20 giornate	250 €
Tra 21 e 30 giornate	200 €
Tra 31 e 40 giornate perse	150 €
Tra 51 e 60 giornate	50 €
Oltre	0 €

#### **Presenza**

Il suddetto indicatore è correlato all'andamento dell'assenteismo individuale. Il premio verrà erogato a condizione che i dipendenti non superino un determinato

numero di giorni di assenza. In particolare, il premio sarà erogato per intero qualora il lavoratore nel periodo oggetto dell'accordo in esame non abbia effettuato alcuna assenza. A fronte di ciascuna assenza verrà effettuata una trattenuta di 20 €.

Ai lavoratori verrà comunque applicato un *bonus* pari a 7 giornate complessive di assenza. Pertanto, le trattenute verranno effettuate esclusivamente al superamento delle 7 giornate di franchigia (cd. *bonus*).

### **Indice valore della produzione/costo del lavoro**

L'importo erogato a titolo di premio varia in base alla cifra del valore medio individuato.

Al crescere del valore medio del rapporto tra valore della produzione e costo del lavoro aumenta l'importo erogato:

Es. Rapporto VM (< >) Importo Premio

3,39 < > 3, 89                      100€

3,90 < > 4, 20                      150€

### **Conversione del premio di risultato in beni e servizi welfare**

Al lavoratore è data la facoltà di optare per ottenere l'erogazione del PDR sotto forma di beni e servizi, di cui all'art. 51, commi 2 e 3, del TUIR. La tipologia di beni e servizi saranno messi a disposizione dei lavoratori all'interno del cd. "contenitore welfare" il cui elenco e la descrizione fanno parte dell'accordo. Il valore complessivo del premio avrà un valore massimo di 1.200 euro pro-capite (incentivazione presenza max. erogabile 300 €; sicurezza sul lavoro max. erogabile 300 €; max. erogabile 600 €).

## **DENSO THERMAL SYSTEM**

### **Periodo di vigenza**

2017 – 2018

### **Parti firmatarie**

Denso Thermal System, RSU

### **Parametri del premio di risultato**

L'intesa prevede, ai fini dell'erogazione del premio di risultato, quale criterio di accesso, il miglioramento del risultato operativo dell'anno precedente.

### **Redditività**

Nel caso in cui, si realizzi la suddetta condizione di accesso al premio, sarà erogata una somma di €1500 pro-capite.

In aggiunta, è previsto un premio efficienza destinato a tutti gli operai diretti di produzione e per gli operai addetti al reparto manutenzione.

Se il risultato operativo risulta in miglioramento l'erogazione dei singoli premi avverrà come descritto.

Se il suddetto dato risulterà in miglioramento ma inferiore a 5 milioni di euro l'erogazione dei singoli premio avverrà nella misura del 50%.

## **EUROPROFILI GROUP**

### **Parti firmatarie**

Europrofili Group S.p.A., FIM CISL Brescia, FIM CISL Verona

### **Periodo di vigenza**

2017

### **Parametri del premio di risultato**

Il premio di risultato è correlato al raggiungimento degli obiettivi di efficienza, qualità, incentivazione alla presenza.

### **Efficienza e Qualità**

Per il miglioramento della qualità e dell'efficienza aziendale si intende la diminuzione nell'arco di un anno di: (i) reclami da parte dei clienti imputabili direttamente all'operato dei dipendenti(ii) errori sfuggiti ai preposti ovvero quegli errori riconosciuti dai dipendenti non addetti al controllo qualità le cui segnalazioni evitano reclami da parte dei clienti.

Le Parti, per l'anno di vigenza dell'accordo, hanno individuato un importo erogabile complessivo del premio pari a 120.000 € annuali al lordo delle trattenute contributive e fiscali per tutti i dipendenti.

Se la riduzione percentuale dei reclami rispetto all'anno precedente è maggiore del 90% l'Azienda erogherà il totale dell'importo previsto.

Se la riduzione percentuale dei reclami, invece, sarà compresa tra il 40 e il 90 % ogni punto percentuale in meno comporterà una riduzione del premio (pari a 1.200€).

Al di sotto del 40% l'importo da erogare sarà pari a 0.

Inoltre, per ogni errore sfuggito ai preposti, al lavoratore, che avrà effettuato la segnalazione sarà corrisposta la somma di 2€.

La segnalazione da parte del dipendente contribuirà a diminuire il numero dei reclami e di conseguenza creerà un beneficio per tutti i dipendenti.

### **Incentivazione alla presenza**

Il premio è erogato al 10% del suo importo a tutti i lavoratori, il 90% dell'importo spettante individualmente è riproporzionato in base alla percentuale di assenze, calcolato tramite le giornate di assenza sulle ore lavorabili.

### **Conversione del premio di risultato in beni e servizi welfare**

Una volta quantificato il premio, il dipendente ha la facoltà di convertirlo in beni e servizi welfare.

## BITRON

### **Periodo di vigenza**

2017 - 2019

### **Parti firmatarie**

Bitron S.p.A. - RSU FIM – FIOM - UILM

### **Parametri del premio di risultato**

Il premio di risultato viene calcolato su tre indicatori: qualità, assenteismo, riduzione costi trasporti speciali.

#### **Qualità**

Il suddetto indicatore è costituito dalla “percentuale del valore dello scarto in rapporto al fatturato totale” registrato nell’anno precedente. A ciascun obiettivo è ricollegato un determinato importo corrispondente al premio di risultato erogabile che aumenta progressivamente alla diminuzione del valore degli scarti.

Il valore di riferimento nell’intesa è pari a 0,34%.

In sostanza, l’indicatore in questione si intenderà in miglioramento se detta percentuale diminuirà, in ogni anno di misurazione dei parametri, rispetto al dato ottenuto nell’anno di riferimento).

#### **Assenteismo**

L’indicatore è correlato all’andamento dell’assenteismo individuale.

In particolare, la quota del premio relativa alla presenza sarà erogata in relazione ai giorni di assenza per malattia effettuati dal singolo lavoratore nell’arco dell’anno di riferimento.

L’accordo precisa che non sono da considerarsi assenze: i ricoveri ospedalieri e i day-hospital, degenza post-operatoria o post-ospedaliera.

Sono previste diverse fasce di assenteismo: la quota del premio spettante diminuisce all’aumentare dei giorni di assenza.

Es.

0 giorni di assenza = €450;

1-2 giorni di assenza= €250;

3-5 giorni di assenza= €150

Per i dipendenti che hanno effettuato 0 ore di assenza è prevista inoltre l’erogazione di un buono spesa/benzina ulteriore.

**Riduzione dei costi trasporti speciali**

Si tratta del costo sostenuto dall'unità produttiva per i trasporti speciali extra budget.

Detto indicatore si intenderà in miglioramento se il costo dei trasporti speciali diminuirà in ogni singolo anno di vigenza del premio rispetto all'anno di riferimento.



## **PRESSOFUSIONI SEBINE**

### **Parti firmatarie**

Pressofusioni Sebine, RSU, FIM-CISL

### **Periodo di vigenza**

2017 – 2019

### **Parametri del premio di risultato**

Le Parti hanno individuato quale parametro di accesso al premio: il margine operativo lordo che deve essere di ammontare superiore a € 2.000.0000.

Il premio, sarà calcolato sulla parte eccedente il suddetto importo, e sarà ridistribuito ai dipendenti in base alla percentuale di scarti e di resi della produzione della stessa società.

### **Assenteismo**

L'importo complessivo del premio, verrà distribuito sulla base delle ore di presenza di ogni singolo dipendente.

### **Professionalità del lavoratore**

In aggiunta a quanto previsto si valuterà la professionalità di ogni singolo dipendente che avverrà a cura di un'apposita commissione paritetica composta da quattro membri, tra cui da parte aziendale ed i restanti appartenenti alle OO.SS.

## **TRAFILATI ACCIAIERIE**

### **Parti firmatarie**

Trafilati Acciaierie, RSU - FIM-CISL –FIOM CGIL

### **Periodo di vigenza**

2019 – 2021

### **Parametri del Premio di risultato**

L'istituzione del premio di risultato è finalizzato ad aumentare la redditività e competitività aziendale.

### **Redditività**

Il valore globale del Premio di Risultato è costituito da un importo variabile derivante dal raggiungimento di obiettivi collegati al RAI (Risultato ante imposte). L'indicatore RAI viene espresso in percentuale ed identificato con il risultato lordo di esercizio desunto dal bilancio di esercizio approvato dall'assemblea dei Soci.

## **METALFER**

### **Parti firmatarie**

Metalfer, RSU - FIOM CGIL – FIM CISL

### **Periodo di vigenza**

2019 – 2021

### **Parametri del premio di risultato**

L'intesa prevede l'erogazione di un premio di risultato variabile al fine di incrementare produttività dell'azienda e qualità del prodotto.

### **Produttività**

L'intesa fissa un "obiettivo produttivo" prendendo in considerazione il prodotto finito in magazzino al netto degli scarti. All'aumentare delle tonnellate versate annualmente in magazzino aumenta l'ammontare del premio. L'erogazione del premio sarà di un minimo di 200€ (40.000 tonnellate) e un massimo 1600€ annui (48.000 tonnellate) sui tre anni di vigenza.

### **Qualità**

Il raggiungimento del suddetto indice, ovvero di uno scarto pari ad un valore inferiore ai 9,39% comporterà l'erogazione di una somma di € 350.

## DUCATI Motor Holding

### Periodo di vigenza

2019 – 2021

### Parti firmatarie

Ducati Motor Holding S.p.A. - RSU

### Parametri del risultato

L'erogazione del premio di risultato è subordinata al conseguimento del miglioramento degli obiettivi di redditività qualità ed efficienza.

### Redditività

La redditività viene calcolata sulla base dell'EBIT (*Earnings Before Interests and Taxes*).

Per tale indicatore si intende il reddito operativo aziendale ovvero il risultato che l'azienda è in grado di generare prima della remunerazione di capitale.

### Qualità di rete – MIS

È data dal rapporto tra il numero di garanzie per mille moto durante il primo anno di vita del motociclo effettuate dai dealer sulle moto prodotte nell'anno precedente rispetto all'anno di riferimento.

### Efficienza

**MOTO BUONE 1° Colpo GLOBALE PROCESSI:** Per tale indicatore si intende il numero di moto prive di difetti.

Ciascuno dei tre indicatori concorre alla determinazione del Premio di risultato secondo il suddetto peso percentuale:

<b>EBIT</b>	60%
<b>QUALITÀ DI RETE MIS</b>	20%
<b>MB1C GLOB PROCESSI</b>	20%

Ai fini dell'applicazione dei benefici fiscali previsti dalla normativa vigente è sufficiente il raggiungimento incrementale di uno solo degli indicatori individuati nelle parti, considerati a tal fine come alternativi.

**Conversione del premio di risultato in beni e servizi welfare**

Ciascun dipendente può convertire il premio di risultato di 500€ di saldo del premio in beni e servizi welfare da scegliere nella piattaforma in uso in azienda.

## TENARIS DALMINE

### **Periodo di vigenza**

2019 -2020

### **Parti firmatarie**

Tenaris Dalmine, Confindustria Bergamo, RSU, FIOM-CGIL, FIM-CISL, UILM-UIL

### **Parametri del premio di risultato**

L'accordo prevede un sistema premiante attinenti alla dimensione operativa di area, alla dimensione economica dell'azienda e alla dimensione comportamentale del singolo lavoratore.

Tale sistema prevede cinque premi di seguito elencati e descritti:

- Premio della qualità e produttività del processo produttivo (PQP);
- Premio di redditività aziendale (PRA);
- Premio sulla professionalità;
- Premio prevenzione per la sicurezza (PPS);
- Premio prevenzione ambientale (PPA)
- Premio assiduità (accordo 22.07.98).

### **Premio della qualità e produttività del processo produttivo (PQP)**

Il premio della qualità e produttività viene calcolato su due parametri: la qualità (o messa al mille), che è data dal rapporto tra la messa a mille assegnata e la messa a mille consuntiva, e la produttività, che è data dal rapporto tra il tempo possibile assegnato e quello consuntivo.

Per misurare la parte di premio spettante al singolo lavoratore – calcolata sulla base dei valori tabellari trimestrali lordi preventivamente fissati dal contratto collettivo – occorre individuare l'indice del PQP equivalente e standard. Questi due indici vengono a loro volta calcolati sulla base degli indici, equivalente e standard, della qualità e della produttività. A seconda del valore assunto dai vari indici e/o del combinarsi tra loro, la percentuale di premio erogabile è diversificata.

In particolare, se il valore dell'indice PQP equivalente è uguale a 1 il premio viene erogato al 100%; se è superiore a 1 aumenta progressivamente fino ad un massimo del 130%. Se però l'indice PQP equivalente è inferiore a 1, il premio viene erogato in una misura inferiore al 100%, purché l'indice PQP standard sia almeno uguale a 0,985 (in tal caso spetta un ammontare del premio pari al 70%). Laddove l'indice

standard sia superiore al predetto valore, il premio aumenta progressivamente fino ad un massimo del 98%. Se invece non si rientra in una delle precedenti ipotesi, ma almeno uno dei due parametri (qualità o produttività) standard sia superiore a 1, allora è prevista l'erogazione di un ammontare del premio che incrementa progressivamente all'aumentare del valore standard del parametro fino ad un massimo del 52% del valore del premio.

### **Premio di redditività aziendale (PRA)**

Il premio viene calcolato in base al risultato ante imposte (RAI), prima dei proventi e oneri straordinari e delle imposte del reddito, del conto economico del bilancio civilistico consolidato dell'azienda, al netto del valore dell'IRAP rilevato dal bilancio. Il sistema prevede che il premio aumenti progressivamente all'aumentare del valore del RAI. L'ammontare del premio varia anche in relazione al livello professionale in cui è inquadrato il singolo lavoratore.

### **Premi sulla professionalità**

L'accordo prevede due tipologie di premi, quello sulla professionalità espressa e quello sulla professionalità richiesta. Con riferimento al primo menzionato, il premio viene calcolato sulla base di valori tabellari lordi mensili che variano a seconda della fascia a cui appartiene il singolo dipendente (A, B, C, D, E, F).

Per ciascuna fascia, l'ammontare mensile del premio viene diversificata a seconda del grado di professionalità espresso dal lavoratore che potrà essere "minimo", "medio inferiore", "medio", "medio superiore" o "massimo". Il grado di professionalità di ciascun lavoratore viene individuato alla luce del punteggio ottenuto da ogni singolo lavoratore a seguito della compilazione di una scheda di valutazione della professionalità espressa caratterizzata da diverse voci relative, ad esempio, alle capacità relazionali e alle conoscenze del lavoratore, oppure ai risultati da questi ottenuti al lavoro. Anche il premio professionalità richiesta viene calcolato mensilmente senza però prevedere diversi gradi di professionalità bensì la sola una suddivisione in fasce di lavoratori.

### **Premio prevenzione per la sicurezza (PPS)**

Il suddetto premio è collegato a sei indicatori:

- 1) ordine e pulizia;
- 2) segnalazioni di anomalie e incidenti;
- 3) ispezioni CT e tecnici;
- 4) lavori aperti e scaduti;
- 5) analisi dei rischi;
- 6) formazione per la sicurezza.

Il sistema prevede che per ciascun parametro venga attribuito un punto (o nessuno), a seconda che la valutazione espressa sullo stesso comporti un esito positivo o negativo.

Il meccanismo di attribuzione del suddetto punto è differente per ciascun parametro.

Con riferimento a “ordine e pulizia”, l’attribuzione dello stesso è subordinata al raggiungimento dell’obiettivo fissato dall’azienda ogni inizio anno. In caso di «segnalazioni di anomalie e incidenti», l’intesa prevede che, per ogni semestre, il rapporto tra segnalazioni e infortuni sia uguale o superiore a 57 e almeno 57 anche in assenza di infortuni.

Il terzo indicatore invece richiede che il CT di area, assieme ad un operatore, effettui almeno 20 ispezioni all’anno (5 se si tratta di un tecnico di area).

Con riferimento all’indicatore “lavori aperti e scaduti”, è necessario che gli interventi non conclusi non siano superiori al 10%, mentre per il parametro “analisi dei rischi”, è necessario che gli eventi connessi a infortuni o incidenti siano contemplati al 90% dalle A.d.R. (Aree di Rischio) e che ogni A.d.R. veda la partecipazione di almeno il 50% degli operatori interessati.

Infine, per ottenere un punto in relazione all’indicatore “formazione per la sicurezza” occorre che la media di ore di formazione pro capite sia di almeno 20 ore annue.

I singoli esiti (negativi o positivi) ottenuti devono poi essere moltiplicati per un valore standard, fissato dall’accordo, che varia per ciascun indicatore.

Per gli indicatori “ordine e pulizia”, “segnalazioni di anomalie e incidenti” e “ispezioni CT e Tecnici”, il valore è pari a 20, per l’indicatore “lavori aperti e scaduti” è 10, invece per gli indicatori “analisi dei rischi” e “formazione per la sicurezza”, il valore è 15.

I sei risultati vanno infine sommati ottenendo così quello che viene definito “indice PPS” (il cui valore massimo teoricamente raggiungibile è 100). Affinché il premio venga corrisposto, l’indice PPS deve avere un valore pari almeno a 70.

Il premio viene erogato in cifra fissa, il cui ammontare varia a seconda che il lavoratore beneficiario sia un operatore o un CT/Tecnico.

### **Premio di assiduità**

Per il suddetto premio, il contratto collettivo aziendale rinvia agli accordi degli anni precedenti.



## SIEMENS

### **Parti firmatarie**

Siemens, FIM – CISL – FIOM CGIL – UILM- UIL

### **Periodo di vigenza**

2018

### **Parametri del premio di risultato**

Il premio di risultato è costituito da un importo variabile, cui concorrono quattro fattori premianti:

- 1) **PRED** (Premio di redditività) maturerà in relazione alla variazione percentuale del risultato operativo, identificato con apposita voce nel bilancio aziendale.
- 2) **PMERC** (Premio di crescita ordinato) maturerà in relazione alla crescita degli ordini complessivi ricevuti da parte dei clienti.
- 3) **PCOMP** (Premio di competitività – Qualità di fatturato) maturerà in relazione alla quota di fatturato aziendale derivante da e soluzioni con elevato grado di digitalizzazione. Tali prodotti vengono annualmente identificati dall’Azienda all’interno del catalogo prodotti/soluzioni, con riguardo alle caratteristiche tecnologiche.
- 4) **PDIGIT** (Premio di crescita di competenze digitali) maturerà in relazione alla crescita delle conoscenze diffuse tra tutti i dipendenti.

## **FONTANA PIETRO**

### **Parti firmatarie**

Fontana Pietro, RSU - FIM CISL FIOM CGIL

### **Periodo di vigenza**

2019 – 2021

### **Parametri del premio di risultato**

Il Premio di risultato è finalizzato al raggiungimento degli obiettivi, tra di essi alternativi, di redditività, produttività e qualità. Il premio, sarà determinato in funzione dei risultati concretamente conseguiti a consuntivo annuale, per ogni anno di durata dell'accordo.

### **Redditività**

Il parametro di valutazione è pari al valore dell'EBITDA del Gruppo.

### **Produttività**

Il parametro di valutazione dell'obiettivo di produttività è dato dal rapporto percentuale tra il valore aggiunto e le ore di presenza dei dipendenti.

### **Qualità**

Il parametro di valutazione è dato dal rapporto percentuale tra il valore economico dello scarto di processo e prodotto ed il valore economico totale del fatturato.

### **Conversione del premio di risultato in beni e servizi welfare**

I dipendenti hanno la possibilità di convertire il premio in beni e servizi welfare.

## DANA

### **Parti firmatarie**

Dana, RSU FIOM UILM

### **Periodo di vigenza**

2019 – 2021

### **Parametri di risultato**

Il premio di risultato è legato al raggiungimento dei seguenti obiettivi: qualità, efficienza, produttività, sicurezza.

### **Redditività**

La redditività sarà calcolata in EBIT, che esprime il reddito che l'azienda è in grado di generare prima della remunerazione di capitale.

### **Qualità**

Il suddetto indicatore fa riferimento alla *customer satisfaction*, ovvero al rapporto di componenti prodotti e quelli scartati dai clienti finali.

In particolare, si fa riferimento all'incidenza del numero di assali reclamati come difettosi dai clienti finali al loro arrivo rispetto al totale di assali forniti ai clienti.

L'intesa prevede inoltre. l'*obiettivo delivery*, che misura la puntualità ed il numero di consegne al cliente.

### **Produttività**

L'intesa prevede l'obiettivo *productivity*, che misura il rapporto tra le ore standard versate su ore presenza in azienda nonché il rapporto tra le ore lavorate di diretti verso le ore ciclo.

### **Sicurezza**

Per valutare il conseguimento degli obiettivi di sicurezza l'intesa tiene conto dell'autoanalisi dei dispositivi di protezione individuale e della postazione di lavoro.

## **ALSTOM FERROVIARIA**

### **Parti firmatarie**

Alstom Ferroviaria, FIM CISL - FIOM UILM - UILM UIL;

### **Periodo di vigenza**

2018 - 2020

### **Parametri del premio di risultato**

Le parti hanno condiviso un sistema premiante su obiettivi aziendali il cui raggiungimento è considerato rilevante per la competitività e per risultati della Società e di ogni singolo sito produttivo al fine di incrementare redditività, efficienza, qualità.

Gli obiettivi indicati concorrono in forma autonoma alla determinazione del premio di risultato.

In ogni singolo sito, vengono definite le specifiche tecniche per la misurazione degli obiettivi aziendali e di sito e gli importi economici misurabili in funzione dei risultati conseguiti negli obiettivi aziendali e negli obiettivi di ogni singolo sito in base ai diversi valori economici indicati per i singoli siti produttivi.

La misurazione dei risultati ai fini della verifica della realizzazione dell'incremento degli obiettivi individuati nel presente accordo, sarà determinata dal consuntivo rilevato annualmente rispetto al valore che gli obiettivi hanno consuntivato nell'ultimo anno precedente.

### **Redditività**

Per aumento di redditività si intende l'incremento del margine Industriale (fatturato meno tutti i costi diretti) e dei ricavi ovvero il corrispettivo della vendita di beni e servizi sia Intercompany che verso terzi in Italia e all'estero.

### **Qualità**

L'intesa prevede poi degli obiettivi che mirano al miglioramento della qualità che si riferiscono all'indice di frequenza degli infortuni e al costo della non qualità.

### **Efficienza**

Il miglioramento dell'efficienza è subordinato al monitoraggio del c.d. On time delivery ovvero al rispetto dei tempi di consegna e al livello di servizio offerto al cliente finale.

## OERLIKON GRAZIANO

### **Parti firmatarie**

Oerlikon Graziano, RSU FIM – FIOM – UILM

### **Periodo di vigenza**

2018 – 2020

### **Parametri del premio di risultato**

Il premio di risultato è determinato in ragione dell'andamento di redditività, efficienza, qualità.

Il primo è un indicatore comune a tutti gli stabilimenti l'EBIDTA calcolato secondo i principi contabili internazionali (IAS), i restanti due, andranno a misurare l'efficienza e qualità e saranno fissati in base alle peculiarità di ogni singolo stabilimento.

Nell'accordo si individuano diverse fasce percentuali del valore del premio di risultato, l'EBITDA accertato viene poi ricondotto ad una delle predette fasce, determinando così il premio di risultato concretamente erogabile.

Il peso dell'indicatore EBITDA sarà pari al 50%, il restante 50% sarà equamente distribuito tra i due indicatori di stabilimento. I dati dell'EBITDA saranno oggetto di monitoraggio trimestrale con la RSU. Gli indicatori di stabilimento invece saranno oggetto di monitoraggio mensile a livello di singolo stabilimento tra azienda e RSU.

Il premio avrà un valore complessivo di:

750 € nel 2018;

850 € nel 2019;

900 € nel 2020.

### **Conversione del premio di risultato in beni e servizi welfare**

I dipendenti beneficiari del Premio di Risultato hanno la facoltà di scegliere se ricevere il premio di risultato in forma monetaria o convertire il premio in servizi e welfare;

## BOSCH REXROTH OIL CONTROL

### Parti firmatarie

Bosch Rexroth Oil Control; FIOM-CGIL, FIM-CISL, UIL-UILM

### Periodo di vigenza

2017- 2020

### Parametri del premio di risultato

#### Redditività

L'indice di redditività aziendale indica il rapporto tra OVC e fatturato. Per fatturato si intende il ricavo delle vendite. Per OVC si intende il risultato economico della gestione d'impresa ovvero il risultato a cui sottrarre costi del materiale, costi del personale diretto e indiretto, ammortamenti economici, costo del capitale.

#### Produttività

Indice di produttività divisionale= Valore della produzione/ ore lavorate.

Dove per valore della produzione si intende come da bilancio, la sommatoria di vendite di ricavi e prestazioni +/- , variazione delle rimanenze + gli incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni.

Per ore effettivamente lavorate si intendono le ore ordinarie e straordinarie effettivamente lavorate da tutti i dipendenti:

#### Indice di efficienza globale Divisionale:

$$1 - (A+B) \times 100$$

—————  
C

Per **A** si intende il totale ore di assenza di tutti i collaboratori diretti ed indiretti della Divisione (ore carenza malattia, malattia, ritardo, assenza ingiustificata);

Per **B** si intende il totale ore non produttive di tutti i collaboratori diretti e non diretti della Divisione compresi i lavoratori in somministrazione.

Per **C** si intende il totale delle ore teoricamente lavorabili di tutti i collaboratori diretti ed indiretti compresi tutti i lavoratori somministrati.

La causale ore teoricamente lavorabili contiene: ore ordinarie effettive compresi i lavoratori somministrati con esclusione degli straordinari, ore di cassa integrazione ordinaria effettive; totale ore di assenza ad esclusione di: ferie, permessi, infortuni

sul lavoro, maternità obbligatoria e anticipata, aspettativa non retribuita e permessi non retribuiti.

**Indice di Delivery Performance – LTT (calcolo su data confermata)**

**Divisionale =**

N. TOT RIGHE ORDINE dove viene rispettata o anticipata la data di consegna rispetto alla data di conferma ordine ----- totale righe ordinate/tot. righe ordine ricevuti

Per totale righe ordine si intendono le righe ordine nelle quali viene rispettata o anticipata la data di conferma ordine. Si intendono **le righe relative agli ordini ricevuti.**

**Indice di Qualità Divisionale:** Tale indice tiene conto del rapporto tra il costo della non qualità e il fatturato.

## **CORGHI**

### **Parti firmatarie**

Corghi, RSU, FIOM-CGIL, FIM-CLSL, UILM-ULL

### **Periodo di vigenza**

2017

### **Parametri del premio di risultato**

L'intesa prevede il riconoscimento di una erogazione economica correlata all'incremento dei risultati che saranno realizzati dall'azienda sulla base di obiettivi di redditività, produttività, qualità.

### **Redditività**

**Fatturato** (vale il 30 % sul totale del PDR) inteso come la somma dei ricavi operativi totali di una determinata Divisione. Pertanto, il dato preso a riferimento è la somma dei fatturati riferiti alle vendite da parte delle aziende del Gruppo.

L'obiettivo per il 2017 è rappresentato dal miglioramento del dato a consuntivo riferito al 2016 (pari a € 14.875.000).

### **Produttività**

Il suddetto indicatore è suddiviso in produttività (vale il 40 % sul totale del PDR) che considera il rapporto tra le ore standard e le ore di presenza e rendimento inteso come rapporto tra le ore dirette versate e articoli prodotti (vale il 20% del totale del premio).

L'obiettivo per il 2017 è rappresentato dal miglioramento dei dati a consuntivo riferiti al 2016 (pari rispettivamente ad un valore/indice del 81,88% per la produttività e 91,27% per il rendimento).

### **Qualità**

L'indicatore qualità (vale il 30 % sul totale del premio di risultato) considera la "qualità esterna" rappresentata dal rapporto tra assistenze effettuate in garanzia su macchine in garanzia durante l'anno di riferimento. L'intesa fissa inoltre un obiettivo minimo (60%) ed uno massimo (55%) nel raggiungimento dell'indice come sopra definito.

Inoltre, le parti concordano che, nel caso in cui l'indice del parametro qualità come sopra definito dovesse raggiungere o superare il valore del 50%, l'azienda erogherà un ulteriore premio di € 100.



In relazione agli obiettivi concordati possono verificarsi le seguenti situazioni, (ciascuna riferibile distintamente ai tre indici):

- 1) il risultato ottenuto nell'anno è inferiore all'obiettivo minimo prefissato = il premio non ha luogo ad essere corrisposto.
- 2) il risultato ottenuto nell'anno corrisponde all'obiettivo minimo prefissato = il premio viene corrisposto nella misura minima prevista.
- 3) il risultato ottenuto nell'anno si colloca in un intervallo tra l'obiettivo minimo e l'obiettivo massimo prefissato = viene riconosciuta una quota di premio proporzionale al rapporto tra la somma minima e somma massima concordata.
- 4) il risultato ottenuto nell'anno è pari o superiore all'obiettivo massimo prefissato. = viene riconosciuta la somma massima prevista.

### **Conversione del premio di risultato in beni e servizi welfare**

I dipendenti potranno optare per la trasformazione in tutto o in parte del premio maturato in servizi di welfare. La richiesta di destinazione del premio al welfare aziendale dovrà avvenire per iscritto entro la fine del mese precedente a quello in cui è prevista la prima erogazione e la quota destinata dovrà essere usufruita entro e non oltre il 31 dicembre dell'anno di erogazione. In ogni caso, il lavoratore potrà comunque richiedere entro un termine prestabilito il pagamento in busta paga delle quote precedentemente destinate a prestazioni di welfare aziendale e non ancora utilizzate.

## LINO MANFROTTO, VITECGROUP

### **Parti firmatarie**

Manfrotto, Confindustria, RSU, FIOM CGIL, FIM CISL, UILM UIL

### **Periodo di vigenza**

2018 – 2020

### **Parametri del premio di risultato**

Le Parti hanno definito un premio di risultato variabile, al fine di migliorare la competitività aziendale e basato su redditività, valore aggiunto, qualità intesa nella sua accezione più ampia.

Di seguito gli indicatori utilizzati ai fini dell'erogazione del premio:

- **Indicatore TPI (Target Performance Index)**
- **Indicatore VPI (Value-added Performance Index)**
- **Indicatore Q.P.I. (Quality Performance Index)**
- **Indicatore C.P.I. (Contribution Performance Index)**

### **Redditività**

**INDICATORE T.P.I. (Target Performance Index)** rappresentato in %

Redditività = Delta% su OP Divisionale anno

Tale indicatore prende in considerazione il margine operativo lordo di budget della Divisione del Gruppo come pubblicato nell'ambito del bilancio consolidato di gruppo depositato.

L'indicatore obiettivo del periodo corrisponde al 24,1% di incremento rispetto al risultato certificato dell'anno 2017. Per gli anni successivi (2019, 2020) sarà comunicato alle RSU ed alle O.O.S.S. firmatarie entro il primo trimestre di ciascun anno di vigenza dell'accordo.

### **Produttività**

**INDICATORE V.P.I. (Value-Added Performance Index)** rappresentato in %

Per valore aggiunto si intende il rapporto tra il costo standard della manodopera diretta e il costo realmente sostenuto in un arco temporale predefinito.

**Valore Aggiunto** = Costo standard della manodopera diretta

---

Costo sostenuto della manodopera diretta

## **Qualità**

### **INDICATORE Q.P.I.**

Il suddetto indicatore è composto da due parametri: (i) miglioramento della qualità in termini percentuali; (ii) mantenimento degli standard Certificati di Qualità, Sicurezza e Ambiente.

**%Qualità**= miglioramento percentuale sul risultato dell'anno precedente riferito alle Parti per Milione (PMM)e dei reclami da clienti.

Le PMM dei reclami da clienti fanno riferimento esclusivamente ai prodotti delle fabbriche italiane ed escludono le casistiche riconducibili alle attività di spedizione. I dati da prendere a riferimento sono quelli calcolati dall'Ente Qualità aziendale relativamente ai prodotti realizzati nello Stabilimento italiano.

**Qualità Sicurezza ed Ambiente**= numero di RAC MAGGIORI e/o Minori ricevute nell'anno dall'ente certificatore all'atto delle visite di ispezione.

L'ente certificatore esegue almeno una visita ispettiva all'anno per ciascuno dei tre ambiti Qualità Sicurezza ed Ambiente.

### **L'indicatore C.P.I (Contribution Performance Index)**

#### **Partecipazione al Risultato=**

Ore di assenza per Malattia Diretti ed Indiretti

---

Ore lavorabili diretti ed indiretti di Stabilimento

Le ore di assenza per malattia che l'intesa prende a riferimento sono date dal totale delle ore effettuate da tutti i lavoratori diretti ed indiretti con contratto a tempo determinato, di somministrazione. Viene istituita una modalità di distribuzione dei valori del premio legati agli indicatori di cui ai punti 1, 2 e 3 collegata all'assenza individuale nel periodo considerato e definita nella seguente tabella:

<b>Giorni lavorativi di assenza individuale</b>	<b>Moltiplicatore individuale</b>
>30	0, 2
>30 ma < 15	0,4
>5 ma < 15	0, 6
< 5	1
= 0	1,3

Ai fini della distribuzione del premio si considerano assenze sono quelle di malattia.

**Conversione del premio di risultato in beni e servizi welfare**

È data la possibilità a tutti i dipendenti, tramite richiesta scritta, di optare per la conversione del premio in beni servizi welfare tramite piattaforma informatica già in uso in azienda. In caso di conversione del totale del premio il valore dei beni e servizi sarà pari al 30% del premio convertito.

In caso di conversione dei due terzi del premio, il valore del pacchetto di beni e servizi welfare messi a disposizione sarà pari al 15% del valore del premio convertito.

## IMA

### **Parti firmatarie**

Ima, RSU, OOSS FIM CISL, FIOM - CGIL, UILM – UIL

### **Periodo di vigenza**

2017 – 2019

### **Parametri del Premio di risultato**

L'intesa prevede erogazioni variabili articolate su diversi parametri, tra loro indipendenti, di misurazione del Premio, come di seguito indicato:

#### **Efficienza energetica**

In un'ottica di efficienza energetica è preso in considerazione quale primo indicatore il **Carbon Footprint di IMA Spa**;

Tale indicatore sarà così calcolato:

se l'indice sarà maggiore di 0,12 sarà corrisposto un premio lordo di € 150

se l'indice sarà minore di 0,12 e maggiore di 0,10 sarà corrisposto un premio lordo di € 225

se l'indice sarà minore di 0,10 sarà corrisposto un premio lordo pari a € 350

#### **Produttività**

Approntamento a livello di FAT delle macchine lanciate in produzione in rispetto della pianificazione dei piani di consegna previsti per IMA

Tale indicatore sarà così calcolato:

al valore del 75% corrisponderà un premio nullo

al valore del 85% verrà riconosciuto un premio lordo di € 300

al valore pari o superiore al 90% verrà corrisposto un premio lordo pari a € 350

#### **Reddittività**

L'intesa tiene conto del rapporto tra il fatturato e il numero dipendenti.

Tale indicatore sarà così calcolato:

Al valore di 250.000 euro pro-capite corrisponderà un premio nullo

Al valore del 290.000 euro pro-capite verrà riconosciuto un premio lordo di € 263

Al valore pari o superiore a 300.000 euro pro-capite verrà corrisposto un premio lordo pari a €400

Tale parametro è misurato sull'Utile Operativo ante svalutazioni e ammortamenti di avviamenti (E.B.I.T.A.) espresso in percentuale sui Ricavi (di seguito EBITA%), risultati relativi al Consolidato di Gruppo fatta eccezione delle società acquisite o

partecipate dopo il 31 dicembre 2013. Il dato è agevolmente desumibile dal Conto Economico Consolidato della Società IMA S.p.A.

In corrispondenza della consuntivazione di un:

- EBITA% pari al 9,5% (soglia di ingresso) corrisponderà un premio nullo;
- EBITA% compreso tra 9,6% e 10,5% verrà riconosciuto un premio lordo di 250 €
- EBITA% compreso tra 10,6% e 11,5% verrà riconosciuto un premio lordo di 350 €
- EBITA% compreso tra 11,6% e 12,0% verrà riconosciuto un premio lordo di 500 €
- EBITA% compreso tra 12,1% e 12,5% verrà riconosciuto un premio lordo di 600 €
- EBITA% compreso tra 12,6% e 13,0% verrà riconosciuto un premio lordo di 800 €
- EBITA% compreso tra 13,1% e 13,5% verrà riconosciuto un premio lordo di 900 €
- EBITA% compreso tra 13,6% e 14,0% verrà riconosciuto un premio lordo di 950 €
- EBITA% compreso tra 14,1% e 14,5% verrà riconosciuto un premio lordo di 1000 €
- EBITA% superiore a 14,5% (valore massimo previsto) verrà riconosciuto un premio lordo di 1100 €.

Il Premio di Risultato così determinato costituisce la base per il calcolo del valore spettante ad ogni lavoratore in relazione alla categoria professionale di appartenenza, in particolare:

una prima parte del premio, pari ad € 1.100,00, spetterà in misura uguale per tutti i livelli di inquadramento professionale;

- la restante parte del premio sarà parametrata al 5° livello professionale secondo la scala del vigente CCNL.

L'andamento del Premio di Risultato verrà monitorato nelle sedi di confronto già previste come da prassi. Le Parti entro il termine di vigenza dell'Accordo effettueranno una verifica dell'andamento complessivo dei programmi concordati. I parametri contribuiranno alla determinazione del Premio di Risultato fino ad un ammontare massimo pari a € 2.200 lordi.

### **Conversione del premio di risultato in beni e servizi welfare**

L'Azienda darà la possibilità di convertire una parte del suddetto Premio in beni e servizi welfare per un valore massimo di 500 € della quota saldo. Il relativo utilizzo di tali beni e servizi welfare sarà riconducibile al "paniere welfare" della

piattaforma informatica predisposta dall'Azienda e accessibile tramite credenziali individuali.

### **Premio di Continuità**

Le parti concordano di confermare per il triennio 2017- 2019 un Premio di Continuità (PdC), ovvero un premio una tantum legato al mantenimento della performance aziendale. In particolare, se il valore annuale dell'EBITA%, risultante dallo stesso perimetro utilizzato per il calcolo del parametro nell'ambito del PdR, nel periodo 2017-2019 sarà pari o superiore al 13,32%, verrà riconosciuto un premio lordo annuale di 100 € uguale per tutti i livelli di inquadramento professionale.

## **PRODOTTI BAUMANN**

### **Parti firmatarie**

Prodotti Baumann, RSU, FIM CISL

### **Periodo di vigenza**

2019 – 2021

### **Parametri del premio di risultato**

Il Premio di risultato viene definito sulla base dei seguenti indicatori espressi in percentuale:

**Redditività =EBIT:** Earn Before Interest and Taxes/ Production Output

**Produttività=** Costo totale del personale / Production Output

**Qualità=** (COPQ= Costo della non qualità= Scarti + Costi Speciali + Trasporti eccezionali+ Costi Rilavorazioni + Costi selezioni interne) / Production Output.

### **Conversione del premio di risultato in beni e servizi welfare**

Su richiesta irrevocabile del dipendente, da manifestare per iscritto l'equivalente del PDR, potrà essere erogato in beni o servizi welfare. Ogni lavoratore potrà scegliere di fruire i servizi welfare in una percentuale (25%, 50%, 75%, 100%). Le parti concordano che per l'utilizzo degli strumenti welfare sarà svolta opportuna formazione.



## OFAR

### Parti firmatarie

OFAR, RSU

### Periodo di vigenza

2019 - 2021

### Parametri del premio di risultato

Il premio di risultato è costituito da due parti:

- la prima individua obiettivi correlati alla produttività (70%);
- la seconda individua obiettivi correlati alla qualità della produzione (30%);

### Produttività

Il raggiungimento del 100% di obiettivi correlati alla produttività, valutata a livello aziendale determina il diritto del lavoratore al 70% del valore massimo teorico individuale annuo spettante.

### Qualità

Il raggiungimento del 100% degli obiettivi correlati alla qualità, valutata a livello aziendale determina il diritto del lavoratore al 30% del valore massimo teorico individuale spettante. La qualità verrà valutata avendo a riferimento il cd. numero di non conformità emesse nel processo interno". Per "Numero di non conformità emesse nel processo interno" si intendono tutte le non conformità la cui causa è riconducibile ad errori/omissioni commessi dal personale come segnalate da processo interno ovvero confermate dalle competenti funzioni aziendali a seguito di segnalazione di clienti della società.

### INDICE DI QUALITÀ (30%)

<b>N° NON CONFORMITÀ DA PROCESSO INTERNO</b>	<b>VALORE PREMIO (massimo pari a 450€)</b>
<b>Inferiore oppure uguale a 50</b>	450€
Superiore a 50	4,09 € per ciascun punto incluso tra 160 e 50 (inteso che tra 160 e 50 ci sono 110 punti)
Superiore o uguale a 160	0,00

**Conversione del premio di risultato in beni e servizi welfare**

Il dipendente può autonomamente decidere di optare, in luogo della corresponsione del premio di risultato di cui al presente accordo, in forma monetaria, per la fruizione in tutto od in parte del premio di beni e servizi messi a disposizione della Società.

## FRA. BO

### Parti firmatarie

Fra. Bo, RSU, FIOM CGIL, FIM CISL

### Periodo di vigenza

2018

### Parametri del premio di risultato

Le Parti convengono di istituire un premio di risultato variabile e collegato a risultati migliorativi rispetto ai risultati raggiunti nell'anno di riferimento.

### Qualità

Il premio è costituito da due parametri di qualità, aventi lo stesso peso sul premio totale, e più precisamente:

#### Non conformità in produzione e per reclami da clienti (incluse spese sostenute)

Valore della non conformità rispetto al fatturato aziendale	Qualità
>0,8%	0€
=0,4 %	325€
<= 0,20 %	400€

#### Differenza tra inventario fisico ed inventario contabile

Differenza tra inventario fisico ed inventario contabile in rapporto all'inventario	Quantità economiche
<= 0,73	400€
=1,60	325€
>= 2,0 %	0€

### Assenteismo

Il 50 % degli importi economici determinati dall'applicazione del meccanismo sopra descritto subirà successivamente l'effetto di un correttore legato alla individuale assiduità al lavoro del singolo dipendente.

<b>FASCIA</b>	<b>GIORNI DI ASSENZA</b>	<b>SOMME RICONOSCIUTE</b>
A	1-8	100%
B	9- 13	75%
C	14- 18	50%
D	19-33	25%
E	>33	Nessun importo

I giorni di infortunio, di maternità obbligatoria e di permesso retribuito verranno equiparati ai giorni di presenza.

## HITACHI Rail Italy

### Parti firmatarie

Hitachi Rail Italy, FIM CISL, FIOM CGIL, UILM UIL

### Periodo di vigenza

2018 – 2019

### Parametri del Premio di risultato

Il Premio di Risultato è strutturato secondo i seguenti obiettivi alternativi così definiti:

#### 1) FINANCIALS

ADJUSTED OPERATING PROFIT & LOSS: è il risultato operativo dell'azienda che non tiene conto del risultato della gestione finanziaria operativa e comprende quindi il gross margin (il sopra/sotto assorbito, i costi di SG&A, la ricerca spesata, il brand royalty).

REVENUES: Ricavi della Produzione riferiti sia al business Veicoli sia al business Service.

I valori dei parametri potranno essere conseguiti nella misura dal 50% al 100%.

La percentuale di raggiungimento dei Financials sarà il risultato della media delle percentuali di raggiungimento di ciascun indicatore.

Al di sotto del raggiungimento complessivo del 25% dell'obiettivo non sarà erogato alcun importo.

**2) MILESTONES:** andamento delle consegne/stato di avanzamento di specifiche e strategiche commesse produttive in essere. La percentuale di raggiungimento dell'obiettivo sarà il risultato della media delle percentuali di raggiungimento di ciascuna milestone.

Al di sotto del raggiungimento complessivo del 40% dell'obiettivo non sarà erogato alcun importo.

**3) EFFICIENCY:** parametro di misurazione e monitoraggio del grado di efficienza industriale rappresentato dal rapporto tra “ore a ricavo” e “ore di presenza complessiva”. Le ore a ricavo sono determinate sottraendo dalle ore di presenza complessiva le dispersioni (addestramento, inattività, travasi) e le variazioni delle ore dei preventivi a vita intera derivanti da inefficienza o modifica del preventivo. A tale indicatore è riferito il 25% del valore del Premio.

### Assenteismo

Per la determinazione dell'importo finale da corrispondere a ciascun dipendente, è stato individuato il fattore correttivo della presenza in Azienda, legata alla misurazione percentuale della prestazione individuale effettivamente svolta.

Ai fini del suddetto calcolo, saranno presi a riferimento i periodi di "malattia", con esclusione di:

- ricoveri ospedalieri e conseguenti degenze e/o gli eventi morbosi gravi di malattia continuativa con un'assenza ininterrotta di almeno 2 mesi;
- eventi morbosi con assenza continuativa ininterrotta uguale o superiore 10 giorni;
- altre assenze non retribuite: assenze ingiustificata, PNR, ritardo trattenuto, ore di sospensione.

Al di sotto del 40% del raggiungimento complessivo degli obiettivi, non sarà erogato alcun importo. In relazione al fattore correttivo dell'assenteismo individuale, l'importo del Premio di Risultato relativo a ciascun dipendente, sarà calcolato in maniera differente rispetto ai quadri, impiegati, operai.

### **Conversione del premio di risultato in beni e servizi welfare**

In conformità alla vigente disciplina in materia fiscale, l'Azienda intende offrire al personale la possibilità di convertire il Premio di Risultato in prestazioni e servizi Welfare da scegliere tramite una piattaforma informatica. Complessivamente, la sostituzione delle somme del Premio con prestazioni/servizi Welfare sarà possibile fino all'importo massimo pari alla quota detassabile secondo la normativa vigente al momento dell'erogazione del Premio.

Nel corso del mese di maggio e/o giugno 2019, i dipendenti di Hitachi Rail Italy destinatari del Premio di Risultato 2018, potranno scegliere la modalità di erogazione del Premio di Risultato sotto forma di servizi e prestazioni Welfare attraverso la piattaforma informatica messa a disposizione dall'Azienda, aderendo alla conversione totale o decidendo la misura percentuale della quota da convertire. Il mancato esercizio del diritto di opzione entro i termini previsti comporterà la corresponsione della somma dovuta a titolo di Premio di Risultato in denaro, assoggettata agli specifici oneri fiscali e contributivi previsti dalla legge.

La conversione del premio, ai sensi della normativa vigente in materia, consentirà al lavoratore (i) la scelta tra una vasta gamma di servizi e prestazioni il cui elenco, oltreché termini e modalità di fruizione, saranno indicati nel Regolamento "Welfare" e specificati in dettaglio nel portale del Provider (ii) la possibilità di destinare gli importi al Fondo Cometa e/ al Fondo Metasalute.

In particolare, il lavoratore potrà convertire il Premio di Risultato spettante nella sua totalità (100%) oppure in modo parziale nelle predeterminate percentuali del 75% e del 50%.

La quota residua non convertita verrà corrisposta in forma monetaria, applicando gli specifici oneri fiscali e contributivi previsti dalla legge, con la retribuzione del mese di luglio 2019:

- in caso di conversione totale o parziale del Premio di Risultato, l'importo scelto sarà accreditato sulla predetta Piattaforma su di un conto virtuale individuale;
- nel caso in cui il dipendente scelga di destinare il Premio di Risultato spettante in servizi e prestazioni Welfare, l'Azienda riconoscerà un ulteriore importo al lavoratore a titolo di "bonus", nelle seguenti misure:
  - il 10% del valore del premio di risultato destinato, nel caso in cui il lavoratore abbia opzionato il 100% del Premio,
  - il 7,5% del valore del premio di risultato destinato, nel caso in cui il lavoratore abbia opzionato il 75% del Premio;
  - il 5% del valore del premio di risultato destinato, nel caso in cui il lavoratore abbia opzionato il 50% del premio;

Le parti convengono che gli importi presenti sul conto Welfare devono essere utilizzati entro e non oltre il 31 marzo 2020. Inoltre, in caso di cessazione a qualsiasi titolo del rapporto di lavoro in data antecedente al 31 marzo 2020, gli importi residui presenti sul conto Welfare non ancora fruiti saranno monetizzati (al netto del "bonus" a carico Azienda), unitamente alle competenze di fine rapporto. Le possibilità accordate ai beneficiari del Premio di Risultato, sono pertanto le seguenti: (i) erogazione del Premio di Risultato in forma esclusivamente monetaria con la retribuzione del mese di luglio 2019; (ii) conversione totale o parziale del Premio di Risultato in "Welfare", disponibile sul conto "PdR Welfare" dal 27 luglio 2019.

## ACCIAIERIE BERTOLI SAFAU

### Parti firmatarie

Acciaierie Bertoli Safau; RSU

### Periodo di vigenza

2019

### Parametri del premio di risultato

La valorizzazione del Premio di Risultato è definita così come descritto di seguito:

**C.A.R.E.** = Chiave accesso risultato economico.

Il C.A.R.E. è determinato dalla seguente formula:  $EBITDA / \text{fatturato} \times 100$

**Moltiplicatore di Base** = corrisponde al risultato atteso di pagamento in caso di pieno raggiungimento dell'obiettivo ed è pari ad € 720,00

### Sicurezza

Criteri di determinazione del PDR "A"

Il PDR "A" è pari al 27% del moltiplicatore di base e sarà corrisposto al raggiungimento degli obiettivi di area relativi agli indicatori di sicurezza (I.S.), quali: (i) indice di gravità degli infortuni (ore di assenza di infortunio x 1000 / ore lavorate); indice di frequenza degli infortuni (numero infortuni x 1.000.000 / ore lavorate).

**Il valore (C.A.R.E.) maggiore o uguale a 0,25 sarà la percentuale di soglia minima. Al raggiungimento di tale valore il coefficiente moltiplicativo è uguale ad 1 a valore inferiore il coefficiente sarà uguale a 0.**

Al raggiungimento della soglia minima si avrà accesso al PDR "A" nella seguente modalità di calcolo:

$C.A.R.E. \times C.M.O. (I.S.) \times \text{Moltiplicatore di Base}$

C.M.O. (I.S.) = coefficiente moltiplicatore del parametro dell'indicatore di sicurezza.

Ai fini della determinazione dell'ammontare del PDR "A", l'Azienda è stata idealmente divisa in macro-aree a cui vengono assegnati indicatori di Sicurezza.

Per il calcolo del suddetto indicatore viene stabilito: (i) un peso percentuale (50% indice di frequenza — 50% indice di gravità); (ii) un valore minimo coincidente con la soglia di ingresso e corrispondente al coefficiente moltiplicativo di 0,9; (iii) un valore obiettivo, corrispondente ad un coefficiente moltiplicativo unitario; (iv) un valore massimo corrispondente ad un coefficiente moltiplicativo pari a 1,1. La somma non verrà erogata al lavoratore in infortunio per un periodo superiore a 40 giorni nel periodo di riferimento.



La somma non verrà erogata al lavoratore che sia stato in aspettativa per tutto l'esercizio.

### **Produttività e qualità**

Il valore (C.A.R.E.) maggiore o uguale all'1,50% sarà la percentuale di soglia minima, al raggiungimento di tale valore il coefficiente moltiplicativo è uguale ad 1 a valore inferiore il coefficiente sarà uguale a 0.

Al raggiungimento della soglia minima si avrà accesso al PDR "B" nella seguente modalità di calcolo:

$C.A.R.E. \times C.M.O. (Tecnico) \times C.I.P. \times \text{Moltiplicatore di Base}$

$C.M.O. (Tecnico) = \text{coefficiente moltiplicatore del parametro matrice tecnica.}$

Per garantire un'uniformità di valutazione del progresso in ambito tecnico/operativo, l'Azienda è stata idealmente divisa in macro-aree a cui vengono assegnati indicatori di Qualità e Produttività.

Per i vari indicatori viene stabilito: (i) un peso percentuale; (ii) un valore minimo coincidente con la soglia di ingresso e corrispondente al coefficiente moltiplicativo di 0,9; un valore obiettivo, corrispondente ad un coefficiente moltiplicativo unitario; un valore massimo corrispondente ad un coefficiente moltiplicativo pari a 1,1. Qualora tutti gli indicatori della matrice tecnica siano inferiori al minimo, non si procederà all'erogazione del saldo del PDR "B".

### **Assenteismo**

L'intesa prevede il **cd. C.I.P.** = coefficiente individuale sulla presenza. In altre parole, il valore del PDR collettivo, ottenuto in applicazione dei precedenti concetti, sarà individualmente determinato dall'incidenza degli eventi di assenza per malattia del singolo lavoratore nel periodo di riferimento, secondo la seguente modalità:

1,25 a zero eventi di malattia

1,15 a un evento di malattia

1,00 a due eventi di malattia

0,90 a tre eventi di malattia

0,75 a quattro eventi di malattia

0,50 a cinque eventi di malattia

0,10 oltre i 5 eventi di malattia

Evento di malattia = assenza per malattia individuale inferiore o uguale ai tre giorni.

Eventi superiori alla durata di 3 giorni non concorrono al calcolo del C.I.P.

Non rientrerà nel computo del C.I.P. l'evento che, a seguito della certificazione di continuazione di malattia riscontrata da un primo certificato inferiore o uguale a tre giorni, portino lo stesso ad una durata complessiva superiore a 3 giornate.

Nel caso in cui il singolo lavoratore non effettui giorni di assenza per malattia, in quanto infortunato per tutto l'esercizio, il coefficiente individuale sulla presenza assumerà valore 0,50.

Nel caso in cui il singolo lavoratore sia stato in aspettativa per tutto l'esercizio, il coefficiente individuale sulla presenza assumerà valore 0,00.

Nel caso in cui il singolo lavoratore rimanga assente dal lavoro in quanto infortunato o in aspettativa per un periodo superiore al mese, il coefficiente individuale sulla presenza verrà riproporzionato in rapporto ai mesi lavorati nell'esercizio (es. 0 giorni di malattia ma 2 mesi di infortunio, coefficiente pari a  $1,25 \times 10/12$ ).

## SIAT

### Parti firmatarie

SIAT, RSU FIOM CGIL, FIM CISL

### Periodo di vigenza

2019 – 2020

### Parametri del premio di risultato

L'erogazione del premio di risultato, è condizionata alla circostanza che il 2019 si concluda con un Operating EBITDA positivo, inteso come valore assoluto almeno maggiore o uguale a zero.

In mancanza di questo pre-requisito non ci sarà erogazione di PDR per l'anno 2019. I parametri per il calcolo del premio di risultato saranno: efficienza lavoro, assenteismo, qualità (first pass) e qualità in base ai costi sostenuti dall'azienda per non conformità segnalate dai clienti.

Le parti si impegnano a confrontarsi, valutando eventuali modifiche, in merito agli importi, ai parametri stabiliti per l'applicazione del premio di risultato nell'anno 2020, ai metodi di determinazione dei singoli parametri, alla rispettiva incidenza percentuale.

Le incidenze dei 4 parametri sono indicate nella sottostante tabella:

PARAMETRO	INCIDENZA
EFFICIENZA LAVORO	40%
% ASSENTEISMO	20%
QUALITÀ - FIRST PASS	30%
QUALITÀ - CUSTOMER COMPLAINT COST	10%

**L'efficienza lavoro** è un indice calcolato tenendo conto dei tempi di lavoro standard rapportati ai tempi effettivamente lavorati.

**L'assenteismo** viene calcolato sulla base delle ore lavorabili dedotte ferie, PAR, maternità, permessi sindacali, permessi legge 104, malattie oncologiche, malattie con prognosi superiore a 20 giorni (unico certificato) ed infortuni (ad eccezione degli infortuni in itinere o infortuni con accettata colpa o negligenza del dipendente).

**La qualità "first pass yield"** è un indicatore che viene calcolato dividendo il numero di unità conformi per il numero totale di unità prodotte.

**La qualità “customer complaint cost”** indica il costo sostenuto dalla società per interventi in garanzia sulle macchine o accessori prodotti. Tale parametro è calcolato come percentuale del costo sostenuto per gli interventi in garanzia sul fatturato totale.

L'importo annuale lordo per ogni dipendente di cui al punto 2 del presente accordo è stabilito in € 750,00 che sarà erogato (sulla base dei risultati dei singoli parametri raggiunti).

Il suddetto importo di € 750,00 lordi annuali potrà, su base volontaria in seguito ad indagine presso i dipendenti, essere trasformato, tutto o in parte, in welfare aziendale, tramite l'attivazione di buoni scuola, rimborsi sui trasporti, rimborsi per spese sanitarie.

La somma lorda annuale pro capite sarà quindi basata su parametri totalmente variabili come da normativa contrattuale in tema di Premio di Risultato, prevista dall'art.12 sez. Quarta, titolo IV del vigente CCNL, consapevoli dell'importanza di garantire la competitività aziendale anche attraverso strumenti di partecipazione dei lavoratori nel raggiungimento degli obiettivi aziendali per il miglioramento dei livelli di produttività, qualità e servizio ai clienti.

Le parti concordano che le analisi degli obiettivi (KPIs Siat) per il raggiungimento del premio, saranno consegnati mensilmente alle RSU ed esposte successivamente in bacheca aziendale alle maestranze, laddove si verifichi un significativo scostamento tra l'obiettivo concordato e l'obiettivo reale, le parti si confronteranno tempestivamente, per analizzare quanto successo, ed apportare modifiche organizzative a permettere il raggiungimento dell'obiettivo.

## RIELLO

### Parti firmatarie

Riello, Confindustria, RSU FIOM-CGIL, FIM –CISL, UILM- UIL

### Periodo di vigenza

2018

### Parametri del premio di risultato

È previsto per l'anno 2018 un unico Premio di risultato, finalizzato al raggiungimento degli obiettivi, tra di essi alternativi, di Redditività, Performance aziendale e Penetrazione del mercato che è determinato in funzione dei risultati concretamente conseguiti a consuntivo annuale; e di cui sarà verificata l'incrementalità relativamente agli indicatori di EBIT, Costi Fissi, rotazione di Magazzino (NITO) e Fatturato.

OBIETTIVI	INDICATORI	%
REDDITIVITÀ	EBIT (AII.1)	30%
PENETRAZIONE DEL	FATTURATO (ALL. 2)	50%
PERFORMANCE	ROTAZIONE DI MAGAZZINO (ALL.3)	10%
PERFORMANCE	COSTI FISSI (ALL. 4)	10%
PREMIO DI RISULTATO	IMPORTO NOMINALE LORDO	1.000

Indice EBIT di Gruppo (Peso 30%): misura la gestione caratteristica del Gruppo ed è l'espressione del risultato aziendale prima delle imposte e degli oneri finanziari.

Indice Fatturato di Gruppo (Peso 50%): misura il valore del fatturato di Gruppo

Indice Rotazione di Magazzino (NITO - Peso 5%+5%); (net inventory turnover): misura il numero di rotazioni del magazzino sia prodotto finito che componenti. Tale indicatore rileva l'efficacia dell'intero processo della supply chain.

**Indice Costi fissi di Gruppo** (Peso 10%): misura il valore totale dei costi indiretti dell'intero perimetro del Gruppo (Italia più estero, beni, servizi e personale)

### Conversione del premio di risultato

Le parti concordano di riconoscere ad ogni singolo dipendente la facoltà di scegliere se beneficiare dei servizi di Welfare aziendale messi a disposizione tramite il portale welfare, in sostituzione parziale, dell'importo del Premio di risultato di cui

sopra, ricorrendo le condizioni e i requisiti previsti dalla vigente normativa per l'applicabilità della conversione del Premio di risultato in welfare.

## **PIKDARE**

### **Parti firmatarie**

Pikdare, RSU, FIOM CGIL, FIM CISL, UILM UIL

### **Periodo di vigenza**

2019

### **Presupposti del premio di risultato**

#### **Redditività**

L' intesa prevede il calcolo della redditività su EBITDA al quale affida un peso percentuale del 40%.

#### **Produttività**

È previsto un obiettivo minimo e massimo da raggiungere relativa all'efficienza del Personale Diretto da considerare separatamente dall'efficienza globale del 10%.

Obiettivo minimo 53,3% - massimo 57,8%

#### **Qualità**

Tale indicatore è calcolato sul numero di scarti-Rottamazioni-Rilavorazioni al quale è affidato un peso percentuale del 10%

Obiettivo minimo 0,4% - massimo -0,1%

#### **Assenteismo**

Per i parametri relativi all'assiduità, l'accordo fa riferimento a quelli già definiti nell'accordo del 2018 e ad affida a tale indicatore il peso percentuale 20%.

## FCA

**Parti firmatarie:** FCA N.V., CNH Industrial N.V. e Ferrari N.V., FIM CISL, UILM UIL, FISMIC, UGLM, ACCFR

### **Periodo di vigenza**

2019 - 2022

### **Parametri del premio di risultato**

L'elemento retributivo "per efficienza" è annuale ed è calcolato sui risultati di indicatori specifici per il personale appartenente alle diverse realtà produttive dei Gruppi FCA e CNH Industrial, parametrati sul livello raggiunto nell'ambito del WCM (World Class Manufacturing) o WCL (World Class Logistic) — fatto salvo quanto previsto per FCA Bank.

I suddetti indicatori sono definiti come segue:

- per i settori Auto, Magneti Marelli e Teksid e per il Gruppo CNH Industrial, i risultati di efficienza sono calcolati secondo le matrici del cost deployment del WCM;
- per il settore Comau, il risultato di due diversi parametri: i demeriti di qualità del prodotto dello stabilimento di Grugliasco e la realizzazione delle attività (milestone) dei progetti acquisiti, progettati e realizzati in ambito EMEA, correlati ai giorni di ritardo rispetto alla pianificazione di progetto consuntivati nell'esecuzione delle singole attività;
- per FCA Bank, le Net Operating Expenses delle sedi italiane delle società.

Per il personale non appartenente ai siti produttivi dei settori sopra indicati, il suddetto Elemento retributivo per efficienza è calcolato in base alla media dei risultati di efficienza produttiva/WCM-WCL degli stabilimenti interessati, per il Gruppo CNH Industrial e per ciascun settore del Gruppo FCA, a eccezione delle società del settore Magneti Marelli, per le quali tale media è da intendersi come riferita alla singola linea di business per la quale il personale opera, secondo le specifiche annualmente comunicate. L'elemento retributivo sarà corrisposto in base alla media generale ponderata sugli organici dei settori al 31 dicembre dell'anno di riferimento.

### **Produttività**

L'incentivo di produttività è atto a misurare il contributo individuale del lavoratore alla produttività, efficienza organizzativa e competitività dell'azienda in cui opera. La sua corresponsione contribuisce a incentivare il miglioramento dei risultati di



efficienza delle unità produttive a livello annuale, connessi all'elemento retributivo per efficienza.

L'erogazione dell'incentivo sarà raggugliata all'effettiva prestazione lavorativa del singolo lavoratore.

L'incentivo di produttività è calcolato su base oraria con riferimento alle ore effettivamente lavorate in regime ordinario, nelle misure orarie definite con specifiche tabelle.

## **LINCOLN ELECTRIC ITALIA**

### **Parti firmatarie**

Lincoln Electric Italia, RSU- FIOM CGIL, FIM CISL

### **Periodo di vigenza**

2019 - 2021

### **Parametri del premio di risultato**

#### **Redditività**

Il 30 % del valore del premio sarà valutato in funzione del raggiungimento degli obiettivi sul risultato finanziario e sul capitale circolante. Il primo è legato al raggiungimento di EBITD (Earning Before Taxes and Bonus), il secondo sarà legato al raggiungimento del budget AWC ed avrà un peso il 7, 5%.

#### **Produttività Qualità efficienza**

Una quota ricompresa tra il 50% e il 60% del valore nominale del Premio sarà valutata in funzione del grado di raggiungimento degli obiettivi di produttività, qualità, efficienza, innovazione che saranno concordati annualmente con la RSU.

#### **Sicurezza**

Una quota compresa tra il 10% e il 20% del valore nominale del premio sarà valutata in funzione del grado di raggiungimento degli obiettivi di sito concordati annualmente tra direzione aziendale e RSU.

Il valore nominale del premio di risultato sarà moltiplicato per un determinato coefficiente corrispondente al livello di inquadramento dei dipendenti.

#### **Conversione del premio di risultato**

I dipendenti hanno la facoltà di poter convertire parzialmente o il premio di risultato in beni e servizi welfare. È prevista una quota minima di €300.

## CARMO

### **Parti Firmatarie**

Carmo, RSU FIM CISL, FIOM CGIL

### **Periodo di vigenza**

2017 – 2019

### **Parametri del premio di risultato**

#### **Produttività**

Per produttività si intende l'incremento annuo delle gru idrauliche collaudate, riclassificate in unità produttive (di seguito U. P.).

Gli importi lordi del Premio di Risultato saranno calcolati utilizzando la seguente formula:

es. (U. P. dell'anno x valore unitario di scaglione raggiunto).

Il premio sarà corrisposto con acconto pari al 50% del presunto annuo da riconoscersi con la retribuzione relativa al mese di giugno, secondo la seguente formula: (U.P. periodo - mesi periodo lavorati X 11 per va/ore di scaglione), mentre il saldo, da determinarsi in occasione del conseguimento degli obiettivi di fine anno, verrà pagato con la retribuzione di dicembre degli anni 2017, 2018, 2019.

#### **Premio di produttività di presenza**

Viene rinnovato, secondo le caratteristiche di seguito descritte, il premio presenza di produttività giornaliero legato alla sola presenza effettiva di 8 ore lavorate.

#### **Conversione del premio di risultato**

Considerate le caratteristiche del Premio di Risultato e le previsioni della Legge n. 208/2015 (cd. Legge di Stabilità 2016) relative alla facoltà di trasformare il premio di produttività — in tutto od in parte — in welfare aziendale, per scelta del lavoratore, le Parti si dichiarano interessate a valutare la sperimentazione delle modalità operative di conversione su base individuale di quote del Premio per ciascun anno di vigenza, alla luce delle eventuali modifiche di legge.

## **CEPI**

### **Parti firmatarie**

CEPI, RSU FIOM CGIL

### **Periodo di vigenza**

2017 - 2019

### **Parametri premio di risultato**

#### **Redditività**

Il premio verrà rapportato al miglioramento del coefficiente derivante del rapporto fra fatturato industriale anno in corso ed ore effettivamente lavorate anno in corso. Il coefficiente determinato da tale rapporto dovrà avere per ciascuno degli anni di vigenza del presente accordo natura incrementale rispetto al valore 88.84, che rappresenta il valore raggiunto per l'anno 2016, ed è considerato dalle Parti come congruo a determinare un miglioramento delle performance aziendali.

Le parti concordano che nel primo anno di riferimento gli indici sopra riportati siano sottoposti a confronti periodici per la verifica della loro funzionalità.

#### **Conversione premio di risultato**

Le parti si dichiarano disponibili a valutare l'introduzione, previo accordo, quale opzione alternativa (e volontaria) all'erogazione di una parte degli importi del premio di risultato (nel termine massimo di 400€) di un sistema di "flexible benefits", coerentemente con quanto previsto dagli artt. 51 e 100 del TUIR.

## LAMBORGHINI

### Parti firmatarie

Lamborghini; RSU FIOM CGIL, FIM CISL

### Periodo di vigenza

2019 - 2022

### Presupposti del premio di risultato

Le parti concordano la definizione del seguente impianto premiante:

<b>Indicatore Team Bonus quota target di 1.000,00 € lordi tetto max.: 100</b>
---

<b>Indicatore Target 2019</b>	N° totale di vetture vendibili prodotte nell'anno
-------------------------------	---

Altri indicatori, così individuati:

- 1. Redditività** peso: 40% tetto max: 120% Indicatore: Return on Sales (RoS)
- 2. Produttività** peso 30% tetto max: 120% Indicatore: AAS-EK
- 3. Qualità** peso 30% tetto max: 120% Indicatori Audit, ZP8 e Road Test per modello

### Premio di continuità del Risultato

Le Parti, concordano di introdurre una quota economica, aggiuntiva al Premio di Risultato, denominata "Premio di Continuità di Risultato (P.C.R.)".

Per il biennio 2021-2022 sarà riconosciuta una quota economica, di valore pari al 10% della media annuale dei valori lordi di Premio di Risultato consuntivati nel triennio 2018-2020, qualora nel medesimo triennio 2018-2020 sia stato raggiunto almeno il 75% medio del RoS.

Per l'anno 2023 sarà riconosciuta una quota economica, di valore pari al 10% della media annuale dei valori lordi di Premio di Risultato consuntivati nel quinquennio 2018-2022, qualora nel medesimo quinquennio 2018-2022 sia stato raggiunto almeno il 75% medio del RoS.

## **BRAWO**

### **Parti firmatarie**

Brawo, RSU FIM CISL, FIOM CGIL

### **Periodo di vigenza**

2018 -2019

### **Presupposti del premio di risultato**

Il premio di risultato è composto da due indicatori di sito e uno aziendale relativo alle vendite.

Gli indicatori di sito sono i seguenti:(i) produttività qualitativa globale di stabilimento raggiunta = efficienza globale degli impianti produttivi rapportata al rendimento consuntivato; (ii) rilavorazioni di stabilimento= quantità di prodotti rilavorata rispetto alla quantità prodotta.

Una volta determinato l'importo complessivo di ciascuno dei tre montepremi da erogare a titolo di PDR, essi saranno suddivisi tra i lavoratori della Società (a decorrere dal raggiungimento dell'anzianità lavorativa di almeno 6 mesi, con qualsiasi rapporto di lavoro subordinato, e quindi ivi compresi i lavoratori in forza con contratto di somministrazione), in funzione del reparto sopraelencato di appartenenza 1), 2) o 3) di ciascuno dei lavoratori in base ai parametri di:

- Professionalità
- Efficienza ed efficacia

Entrambi i parametri sono determinati in relazione alle funzioni svolte dai singoli operatori.

### **Conversione del Premio**

Una volta quantificato il premio di risultato i dipendenti, potranno scegliere, ai sensi e per gli effetti dell'art. 1, comma 184, L. 28 dicembre 2015, n. 208, di convertire il premio, purché assoggettabile a tassazione agevolata, in beni e servizi di Welfare Aziendale, da individuarsi all'interno di un paniere che verrà messo dalla Società a disposizione dei lavoratori tramite apposita piattaforma informatica, i cui costi saranno integralmente a carico dell'Azienda.

## **RADAELI TECNA**

### **Parti firmatarie**

Radaeli Tecna, RSU FIM-CISL

### **Periodo di vigenza**

2017 – 2020

### **Parametri del premio di risultato**

Tale premio di risultato è costituito da tre elementi: (i) indice del livello di servizio al cliente in base al quale la Società erogherà, al raggiungimento del target previsto, € 550 (ii) indice di qualità in base al quale la Società erogherà, al raggiungimento del target previsto, € 400 (iii) indice di produttività legato alla lean manufacturing (metodo 5S applicato alle zone di lavorazione) in base al quale la Società erogherà, al raggiungimento del target massimo previsto, € 800 (indice 100%).

Obiettivo fondamentale dell'azienda è il miglioramento del servizio, inteso quale rispetto delle date di consegna richieste dal cliente, della qualità del prodotto, dell'efficienza dei reparti nonché della effettività della prestazione degli operatori.

### **Presenza**

È stato individuato un moltiplicatore legato alla continuità operativa (presenza individuale) in base al quale il premio raggiunto potrà essere incrementato o decrementato.

In aggiunta alle componenti del premio di risultato di cui sopra, ed in ragione proprio dei benefici effetti che il meccanismo di variabilità produce sulla performance aziendale e delle risorse che esso genera, ai lavoratori verrà riconosciuta una erogazione di € 250,00 (duecentocinquanta/00), tramite un piano di welfare aziendale, da attuarsi nelle forme che permettano di realizzare condizioni ed effetti di cui al comma 2, lett. f, f bis e f ter, e comma 3, ad. 51 del Testo Unico Imposte sui Redditi (D.lgs. n. 917/1986), al fine di poter garantire ai lavoratori la completa esenzione fiscale e contributiva delle prestazioni.

Una volta quantificato il premio di risultato relativo a ciascuno degli anni di vigenza dell'accordo, se ed in quanto maturato, i dipendenti potranno scegliere, ai sensi e per gli effetti dell'art. 1, comma 184, L. 28 dicembre 2015, n. 208, di convertire il relativo importo, purché assoggettabile a tassazione agevolata, in beni e servizi di welfare aziendale da scegliere in un paniere fruibile attraverso l'accesso ad apposita piattaforma informatica. L'azienda si impegna a valutare proposte presenti sul mercato al fine di individuare una soluzione che possa tenere conto delle esigenze di una pluralità di interessi; una volta individuata, essa sarà resa nota, con le più

efficaci modalità di comunicazione, a tutto il personale che verrà opportunamente formato al suo impiego.

**Conversione del premio in beni e servizi welfare**

L'opzione di conversione del premio in beni e servizi e l'entità del premio da convertire dovranno essere comunicate per iscritto dal lavoratore all'Ufficio del personale entro il 28 febbraio di ciascun anno di validità del presente accordo; in mancanza, l'importo del premio sarà corrisposto in denaro alle scadenze previste dall'accordo.



## CARCANO

### **Parti firmatarie**

Carcano, RSU, FIM.CISL, FIOM CGIL

### **Periodo di vigenza**

2017- 2019

### **Parametri del premio di risultato**

#### **Redditività**

Viene previsto per gli anni 2017, 2018 e 2019 un Premio di Risultato annuale che sarà determinato in funzione dei risultati concretamente conseguiti a consuntivo per ogni anno dell'accordo, sulla base del valore di EBITDA/MOL raggiunto e degli indici di performance industriale di unità produttiva.

In relazione a quanto sopra, le parti hanno così definito gli aspetti principali degli indici: il loro peso percentuale, le caratteristiche, la loro determinazione e misurazione:

Per EBITDA si intende l'elemento del conto economico determinato da: fatturato con le variazioni di magazzino meno: acquisti di materie prime, costi produttivi, commerciali e generali e costi del personale.

Il parametro di valutazione è (EBITDA al 31 dicembre di ogni anno. Per quanto riguarda questo indicatore le Parti hanno definito una scala che destina una percentuale crescente dell'EBITDA alla valorizzazione dell'ammontare teorico totale di PDR da distribuire. La determinazione dell'importo teorico individuale risulterà dalla divisione dell'ammontare totale per il numero dei dipendenti destinatari di questo istituto contrattuale in forza al 31 dicembre di ogni anno. Questo indicatore traduce immediatamente l'importo erogabile ai lavoratori a titolo di EBITDA. Ne consegue che il 50% del PDR, essendo legato al valore raggiunto di EBITDA, risulta erogabile e perfettamente liquidabile alla scadenza indicata senza ulteriori modifiche e/o interpretazioni. Le Parti convengono che il divisore da applicare all'ammontare totale teorico del PDR da distribuire in ragione dei risultati di EBITDA è rappresentato dal numero dei dipendenti in forza registrato al momento dell'avvio della trattativa, ovvero 453. Questo numero resterà congelato per l'intera vigenza della presente intesa.

Qualora al termine di ogni anno il risultato di EBITDA fosse inferiore rispetto a quello stabilito dal budget iniziale i valori economici per i soli indicatori di performance industriale, saranno quelli calcolati dall'EBITDA di budget. Se, al contrario, (EBITDA risultasse superiore rispetto al budget, ai fini del computo del

PDR e dei relativi valori economici previsti per gli obiettivi di performance industriale si farà riferimento al valore reale raggiunto di EBITDA.

**Produttività**

La produttività sarà calcolata sul rapporto tra la quantità di prodotti buoni e versati a magazzino per la “vendita” e il totale delle ore effettivamente lavorate.

**Riduzione degli scarti**

Tra gli indici, vi è la riduzione degli scarti, calcolata sul rapporto tra la percentuale di scarti e la quantità di prodotto versato.

% Scarti =     kg scarto/ kg versati

## CIFA

### Parti firmatarie

CIFA, RSU, FIM CISL, FIOM CGIL

### Periodo di vigenza

2018 – 2020

### Parametri del premio di risultato

L'intesa individua come indicatori alternativi il fatturato relativo al perimetro italiano delle società del gruppo CIFA e il rapporto tra il numero di segnalazioni ricevute dal mercato (DOA) e numero di macchine fatturate da ciascuno dei due stabilimenti.

La misurazione dei risultati, ai fini della verifica dell'incrementalità degli obiettivi individuati, sarà determinata dal consuntivo rilevato annualmente rispetto al valore che gli obiettivi hanno consuntivato nell'anno precedente.

L'ammontare del premio nominale riconosciuto al raggiungimento del 100% di tutti gli obiettivi attribuiti è individuato in misura progressiva nel triennio:

2018 = 1300€

2019 = 1400€

2020 = 1500€

### Fatturato

In ciascun anno verrà preso a riferimento il risultato del fatturato del biennio precedente.

### Qualità

Il parametro di qualità individuato per la quantificazione del premio è dato dal rapporto tra numero di segnalazioni ricevute dal mercato (DOA) e numero di macchine fatturate nell'anno di riferimento, ovvero:

$$\text{Qualità} = \% \frac{\text{n}^\circ \text{ segnalazioni ricevute dal mercato (DOA)}}{\text{n}^\circ \text{ macchine fatturate nell'anno}}$$

### **Assiduità**

Il parametro di assiduità individuato per la quantificazione del premio è dato dalla somma delle ore di assenza realizzate nell'anno di riferimento. Nel calcolo delle ore di assenza rientreranno i medesimi elementi già oggetto del precedente accordo ovvero malattia, assenza ingiustificata, permesso non retribuito, ritardo, aspettativa non retribuita e sospensione disciplinare. I ricoveri ospedalieri e le degenze post ricovero saranno escluse dal conteggio sino ad un massimo di 160 ore.

### **Conversione del premio di risultato**

In ciascun anno di vigenza del presente accordo, i primi 400,00 € di premio maturato saranno erogati in beni, opere e servizi di cui all'art. 51 del TUIR alle condizioni e secondo i limiti previsti dalla normativa tempo per tempo vigente.

Il solo personale rientrante nelle condizioni previste dalla Legge avrà facoltà di scegliere, comunicandolo alla Direzione aziendale con apposito modulo, di innalzare l'importo di cui sopra sino alla totale occorrenza del premio. Tale scelta, a carattere individuale, comporterà la maturazione di un extracredito welfare pari al 10% sulle somme eccedenti. Così, a titolo esemplificativo, il dipendente che, avendo maturato un premio di €1.300,00 decidesse di convertirlo interamente in beni, opere e servizi di cui all'art. 51 del TUIR si troverebbe ad avere un credito welfare pari a €1.390,00, ovvero  $C\ 400,00 + €\ 900 + €\ 90$  (10% di € 900).

I dipendenti potranno fruire dei flexible benefits utilizzando esclusivamente il portale web appositamente predisposto nelle modalità e con le possibilità previste dallo stesso portale. Le modalità operative per consentire tale opzione saranno comunicate dalla Direzione aziendale in conformità alle disposizioni amministrative in materia. In caso di cessazione del rapporto di lavoro la quota di PDR convertita in beni, opere e servizi di cui all'art. 51 del TUIR dovrà essere fruita entro la data di cessazione del rapporto di lavoro. L'eventuale monetizzazione di quote welfare residue dovrà tener conto della quota di contributi conto azienda, che verrà quindi prelevata dalle somme accantonate.

## **ELECTROLUX**

### **Parti firmatarie**

Electrolux, RSU, FIM CGIL, FIOM CISL, UILM UIL

### **Periodo di vigenza**

2017

### **Parametri del premio di risultato**

L'accordo definisce quali parametri del premio di risultato la produttività, redditività, qualità.

Il premio verrà erogato in relazione al risultato operativo di Gruppo corrispondente alla media degli indicatori dei singoli siti sulla base di obiettivi individuati localmente.

Le parti ribadiscono che verrà effettuato il monitoraggio mensile degli andamenti degli obiettivi medesimi e che sulla base dei risultati del monitoraggio in questione potranno essere attivate sessioni di confronto a livello locale anche al fine di individuare eventuali azioni correttive.

## COMECA

### **Parti firmatarie**

RSU FIM CISL FIOM CGIL

### **Periodo di vigenza**

2017

### **Parametri del premio di risultato**

#### **Redditività**

Se l'utile netto sarà minore di €100.000 verrà erogato un premio collettivo pari al 5% dell'utile netto da ridistribuire tra i lavoratori.

#### **Qualità**

Il suddetto indicatore è suddiviso in diversi parametri

n. prodotti resi dal cliente in percentuale sulle righe consegnate

somma dei costi di rilavorazioni (per resi dei clienti e/o per difettosità interne)

giorni medi di ritardo consegna clienti

#### **Sicurezza**

L' indicatore relativo alla sicurezza è suddiviso in due parametri (individuale e collettivo) e finalizzato alla riduzione di infortuni.

Tale indicatore è calcolato:

(i) in funzione degli infortuni individuali annui (erogato solo ai dipendenti con i soli operai)

primo anno solare con infortuni 0 = €50

secondo anno solare con infortuni 0 = €100

terzo anno solare con infortuni 0 = €150

(ii) in funzione della riduzione dell'indice di gravità annuo:

minore o uguale di 0,50 e maggiore 0, 30	50€
minore o uguale di 0,30 e maggiore 0,15	100€
minore o uguale di 0, 15 e maggiore di 0, 00	150€
uguale a 0	0€

Quando il lavoratore riceve una contestazione disciplinare per infrazioni relative la sicurezza sul lavoro il premio individuale non verrà erogato così come quello collettivo.

#### **Assenteismo**

È previsto un premio presenza di 1€ al giorno dal 2017, 1,50€ dal 2019 per le otto ore di presenza giornaliera.

## **FERALPI**

### **Parti firmatarie**

Feralpi, RSU FIM CISL, FIM, UILM

### **Periodo di vigenza**

2018

### **Parametri del premio di risultato**

La struttura del premio di risultato è suddivisa tra componente tecnica e componente Sicurezza.

Relativamente alla componente tecnica il calcolo avviene in via separata per diversi settori (Acciaieria e Laminatoio) ed è correlata ad un obiettivo produttivo di riferimento annuo.

La quantificazione individuale della componente tecnica avviene in relazione alle ore di effettiva presenza prestate ed al riparto delle non presenze di stabilimento;

Più specificamente:

La Componente Tecnica è costituita da:

n. 6 indici tecnici per l'Acciaieria,

n. 7 indici tecnici per il Laminatoio 1,

n. 6 indici tecnici per il Laminatoio 2.

Per i Laminatoi l'erogazione economica rimane unica e calcolata sulla media aritmetica dei valori economici conseguiti nei Laminatoi 1 e 2.

La Componente Sicurezza è costituita, invece, da una parte collettiva, collegata ad indice infortunistico di stabilimento ed una individuale collegata al rispetto delle normative di sicurezza sul lavoro da parte del singolo.

In sostanza, la formula per il calcolo del premio di risultato è la seguente:

$$\mathbf{P.d. R = (VCT * C) + Vcs}$$

P.d.R= premio di risultato base

C= valore economico correlato agli indici relativi alla Componente Tecnica

Vcs= valore economico correlato agli indici relativi alla Componente Sicurezza

Durante la vigenza del contratto in questione, il valore teorico massimo del premio di risultato previsto al raggiungimento del 100% degli obiettivi di Componente Tecnica, Componente Sicurezza ed Obiettivo di Produzione - è pari a € 5.500 lordi.



## **FAITAL**

### **Parti firmatarie**

Faital, RSU FIOM CGIL, FIM CISL

### **Periodo di vigenza**

2018 – 2020

### **Parametri del premio di risultato**

I valori presi come base di riferimento, per determinare l'incremento e/o miglioramento degli indicatori del premio di risultato, sono i seguenti:

Redditività: 2,72

Produttività: 2,16

Qualità: 0,14%

Presenza: (Assiduità Al Lavoro\*): 4,47%

Se la condizione per l'erogazione del premio risulterà soddisfatta, tutti e quattro i parametri concorreranno alla determinazione dell'importo del PDR sulla base dei suddetti valori.

### **Conversione del premio in beni e servizi welfare**

I dipendenti hanno la facoltà di scegliere, comunicando alla Direzione aziendale, la quota di premio di risultato che intenderanno convertire in tutto o in parte in beni, opere e servizi di cui agli artt. 51 e 100 del TUIR alle condizioni e secondo i limiti previsti dalla vigente normativa.

Tale facoltà di conversione del premio di risultato in welfare potrà essere esercitata solo per importi di almeno 400€ per ogni singolo lavoratore.

L'azienda, una volta raccolte le adesioni dei lavoratori per la conversione del PDR in Welfare, si attiverà per offrire i beni e servizi previsti dall'art. 51 e dall'art. 100 del TUIR, attraverso una piattaforma per la gestione del Welfare, solo a condizione che siano soddisfatte entrambe le seguenti condizioni:

- 1) l'opzione di conversione del premio di risultato in welfare sia stata espressa almeno dal 50% dei dipendenti;
  - 2) la quota individuale destinata a Welfare sia almeno pari ad € 400 annui
- Qualora non si verificassero le suddette condizioni, l'azienda non potrà attivare il Welfare e il premio di risultato verrà interamente monetizzato.

La scelta espressa dal lavoratore sulla quota di premio da destinare a Welfare non potrà essere revocata o modificata, avendo la stessa validità per tutta la durata della

vigenza del premio di risultato. A ciascun lavoratore interessato verrà consegnata apposita documentazione circa le modalità nonché i servizi welfare fruibili.

## STMICROELECTRONICS

### Parti firmatarie

Stmicroelectronics, Assolombarda Confindustria, RSU FIM FIOM UILM

### Periodo di vigenza

2019-2021

### Parametri del premio di risultato

Il premio di risultato è calcolato in base ai seguenti indicatori di redditività e produttività:

- **Indicatore finanziario margine lordo%**

Il Margine Lordo misura ciò che l'azienda ha guadagnato, dopo aver affrontato i costi di produzione e gli altri costi direttamente correlati alle vendite dei prodotti, espresso in valore percentuale rispetto ai ricavi netti delle vendite.

**Margine Lordo = Profitto Lordo / Ricavi netti delle vendite ( % )**

**Gross Margin = Gross Profit / Net Revenues ( % )**

- **Indicatore Finanziario "Margine operativo (perdita) prima degli oneri di svalutazione e ristrutturazione"**

Il Margine Operativo (perdita) prima degli oneri di svalutazione e ristrutturazione rappresenta il profitto (perdita) generato dalle attività principali dell'azienda (core business), espresso in valore percentuale rispetto ai ricavi netti delle vendite.

Margine Operativo = Reddito Operativo / Ricavi netti delle vendite

Operating Margin = Operating Income / Net Revenues

- **Indicatore Produttivo "Process Fab Yield - PFY" (Resa meccanica)**

- **Indicatore Produttivo "Utilizzo Impianti";**

### Conversione del premio in beni e servizi welfare

Il dipendente su base individuale e volontaria potrà scegliere di fruire, in tutto o in parte, dell'importo eventualmente maturato del premio di risultato in prestazioni, opere e servizi con finalità di rilevanza sociale, corrisposti in natura o sotto forma di rimborso spese, secondo quanto previsto dalla vigente normativa legislativa.

A tal fine, il dipendente su base individuale potrà decidere nel corso del mese di gennaio di convertire il 25%, 50%, 75% o 100% dell'importo del Premio residuo spettante in valori per servizi di welfare mediante il Portale Web selezionato e già istituito dalla Società secondo le regole attualmente in uso. Le modalità operative per consentire tale opzione, nonché il termine entro il quale dovrà essere

manifestata tale scelta da parte dei singoli dipendenti saranno comunicate dalla Direzione Aziendale in conformità e in linea con le disposizioni amministrative in materia.

Le prestazioni di welfare sostitutive del Premio di risultato dovranno essere obbligatoriamente fruite dai dipendenti entro il mese di no di ogni anno. In caso di mancato utilizzo, eventuali crediti welfare saranno liquidati con il cedolino del mese di dicembre.

Secondo quanto già previsto in azienda, in caso di cessazione del rapporto di lavoro prima della scadenza di cui sopra, la quota di premio di Risultato eventualmente convertita su base individuale in beni, opere e servizio di cui all'art. 51 del TUIR, dovrà obbligatoriamente essere utilizzata entro la data di cessazione del rapporto di lavoro.

## ANSALDO STS

### Parti firmatarie

Unione Industriale Napoli e Genova, FIOM CGIL, FIM CISL, UILM UIL

### Periodo di vigenza

2017

### Parametri del premio

#### Redditività

Quale criterio per misurare l'incremento della redditività, le parti hanno individuato l'EBIT, facendo riferimento all'intesa precedentemente stipulata nel 2017: per l'anno 2017 il valore obiettivo di EBIT concordato fra le Parti era di 134 milioni di Euro; il valore di EBIT raggiunto in riferimento all'anno 2017 è stato di 101 milioni di Euro che corrisponde al 77,5% del valore premio di redditività.

Sulla base degli obiettivi raggiunti a livello di sito, l'erogazione del premio avverrà come di seguito indicato:

<b>INQUADRAMENTO</b>	<b>PARAMETRI</b>	<b>100%</b>	<b>importo erogato</b>
1° - 2° - 3°	100	€ 2566	€ 2.220
4° - 5° - 6°	120	€ 3080	€ 2664
7° - 8° - Q	130	€ 3336	€ 2886

## **CAPGEMINI**

### **Parti firmatarie**

Capgemini, Unindustria, RSU Fim Cisl, Fiom Cgil, Uilm Uil, Fismic Nazionali e Territoriali

### **Periodo di vigenza**

2018

### **Parametri del premio di risultato**

#### **Redditività**

**Indicatore di redditività: Operating margin/External revenues (40 % del premio)**

Operating margin = Margine operativo

External revenues= Ricavi generati dalle Società del Gruppo

#### **Produttività**

Indicatore di produttività: FOS/Headcount medio annuo (45 % del premio)

FOS=Fees Own Staff

Head Count: N. teste

#### **Efficienza**

L'indicatore di efficienza organizzativa prende in considerazione il lavoro agile:

es. numero giorni lavoro agile/ N. ore lavorate (15% del premio)

## TECHNIP ITALY

### **Parti firmatarie**

Technip Italy S.p.A., RSU

### **Periodo di vigenza**

2018 - 2020

### **Parametri del premio di risultato**

#### **Redditività**

La base di calcolo del premio di risultato è il risultato (assoluto) rappresentato dall'EBITDA. L'EBITDA, risultante dal bilancio di Technip Italy (EBIT + ammortamenti).

La quota del premio di risultato sarà così calcolata:

- 0 per valori di EBITDA fino a 2.000.000 €
- 100 Euro per valori di EBITDA compresi tra 2.000.001 e 3.000.000 €
- 200 Euro per valori di EBITDA compresi tra 3.000.001 e 4.000.000 €
- 300 Euro per valori di EBITDA compresi tra 4.000.001 e 5.000.000 €

Ulteriore ammontare pari a:

- 3,75% dell'EBITDA/1000, per EBITDA compresi tra 5.000.001 e 50.000.000 €;
- 1,85% dell'EBITDA/1000, per EBITDA oltre i 50.000.001 €, senza limite massimo

#### **Assenteismo**

Con riferimento al tasso di assenteismo collettivo, non oltre il 4,5% delle ore totali del personale (impiegati e quadri):

Ore di assenza = malattia + permessi (\*)

Ore lavorate (ordinarie e straordinarie) + ore di assenza (\*)

(\*) sono escluse dalle ore di assenza le seguenti voci: ferie, permessi, permessi legge 104, permessi donazione sangue, riposi giornalieri per allattamento, permessi non retribuiti, sciopero, lunghe malattie con superamento del periodo di compenso, esonero dal periodo di preavviso.

Le parti concordano che ai fini della detassazione della quota di premio di risultato, il tasso di assenteismo collettivo deve risultare migliorativo (e quindi inferiore) rispetto alla media calcolata nel triennio precedente.

#### **Sostenibilità energetica**

Raccolta differenziata (carta/plastica/indifferenziato):

Tasso di raccolta corretta superiore al 70% rispetto al totale, sulla base dei report periodici emessi dal Dipartimento HSE.

Le parti concordano che ai fini della detassazione della quota di PDR, il tasso di raccolta differenziata deve risultare migliorativo (e quindi superiore) rispetto alla media calcolata nel triennio precedente.

### **Conversione del premio**

Ai dipendenti è riconosciuta la facoltà di convertire il premio in beni e servizi welfare.

### **Note**

Nel caso di raggiungimento di entrambi gli indicatori, ai fini della detassazione dell'intera quota di premio, sarà sufficiente che l'incremento rispetto alla media del triennio precedente si verifichi su uno soltanto degli indicatori.



## **FONDITAL**

### **Parti firmatarie**

Fondital, RSU

### **Periodo di vigenza**

2017 - 2019

### **Parametri del premio di risultato**

Il premio di risultato si basa sul raggiungimento di incrementi di produttività e qualità basata sui seguenti indici:

- indice di produttività del reparto;
- indice di produttività di stabilimento;
- indicatore di miglioramento continuo;
- indice di frequenza;
- indice di gravità.

## ACCIAIERIE VENETE

### **Parti firmatarie**

Acciaierie Venete, RSU FIOM CGIL, FIM CISL, UILM UIL

### **Periodo di vigenza**

2019- 2022

### **Parametri del premio di risultato**

**Messa a mille laminatoio:** misura la percentuale di scarti di produzione

**Declassato acciaieria:** si tratta di un indicatore che misura i livelli di qualità della produzione dell'acciaieria

**Non conformità dello spedito:** misura il grado di soddisfazione dei clienti

**Produzione:** indica il numero di tonnellate di prodotto conformi in un anno solare

## LEITZ

### Parti firmatarie

LEITZ, RSU

### Periodo di vigenza

2019 - 2021

### Parametri del premio di risultato

#### Efficienza

Tale parametro viene misurato con l'indice REFA.

#### Qualità

Posto che l'obiettivo dell'azienda è ridurre i danni economici e di immagini che derivano dalla mancata qualità di prodotti non in linea con gli standard qualitativi richiesti.

Si darà luogo ad un'erogazione economica annua di importo variabile:

qualità  $(1,20\% - I) \times P \times 22\%$

\_\_\_\_\_ x F

O

## **BAI**

### **Parti firmatarie**

BAI, RSU

### **Periodo di vigenza**

2018 - 2021

### **Parametri del premio di risultato**

#### **Produttività (25%)**

Tale indicatore è finalizzato a migliorare la produttività aziendale attraverso la riduzione del differenziale tra le ore di lavoro preventivate in relazione a ciascuna commessa e quale effettivamente impiegate.

#### **Redditività (35%)**

Tale indicatore è misurato tramite l'EBITDA.

#### **Qualità (24%)**

L'indicatore di qualità si propone di ridurre l'incidenza dei costi della c.d. non qualità sostenuti dall'azienda in relazione al fatturato.

#### **Quantitativo veicoli (16%)**

Tale indicatore esprime l'incremento del numero dei veicoli fatturati nell'anno di riferimento.



## **ALLEGATO 2: SCHEDE DI SINTESI DEI CONTRATTI AZIENDALI ANALIZZATI – SETTORE CHIMICO**

### **LINDE**

#### **Parti firmatarie**

Linde, Assolombarda, RSU, FEMCA CISL, FILCTEM CGIL, UILTEC UIL

#### **Periodo di vigenza**

2017 – 2019

#### **Parametri del premio di partecipazione**

##### **Redditività**

Per Redditività si intende la redditività globale delle Società in Italia (Linde Gas Italia e Linde Medicale), misurata tramite l'Operating Profit OP (Margine Operativo Lordo) definito per l'anno di competenza.

Il peso associato al parametro di redditività sarà pari al 50% del valore nominale del Premio di Partecipazione.

##### **Produttività**

Gli obiettivi di produttività saranno discussi e definiti in coerenza con i target aziendali e i KPI relativi alle attività delle singole Funzioni.

Il peso associato al parametro di produttività è pari al 50% del valore nominale del Premio di Partecipazione.

I target degli obiettivi (legati a ogni specifico indicatore) verranno determinati ogni anno tra le Parti. La definizione del target degli obiettivi sarà indirizzata al miglioramento continuo dell'efficienza operativa.

Nell'eventualità di possibili modifiche organizzative, le Parti concordano di incontrarsi nuovamente, nell'arco del triennio, per modificare i parametri concorrenti alla maturazione del Premio.

**Sicurezza sul lavoro:** la misura sarà il TRCR (Total Recordable Cases Rate) che misura il rapporto tra gli infortuni complessivi (sia per i dipendenti che per gli appaltatori) e il numero di ore lavorate, così come definito dai parametri di Gruppo.

**Trade Working capital (TWC):** indicatore relativo al rapporto tra il TWC (indicatore relativo al capitale circolante netto, rappresenta l'ammontare di risorse che compongono e finanziano l'attività operativa di una azienda, utilizzato per

verificare l'equilibrio finanziario dell'impresa nel breve termine) e il fatturato delle vendite.

**Formazione di tutto il personale in materia di sicurezza sul lavoro**, misurata sia attraverso la partecipazione che l'apprendimento alle sessioni formative nominate "Dialoghi di Sicurezza" (riunioni di sicurezza per sito). Valevole per tutte le funzioni: consuntivato in modo specifico.

**Livello di servizio al cliente (DIFOT)**: tale indicatore è rappresentato dal rapporto tra mancate consegne del prodotto (in riferimento all'ordine totale) al Cliente e il nr. di ordini effettuati. L'indicatore è relativo alla clientela industriale diretta e indica l'effetto del processo di produzione e di distribuzione.,

**Gestione del credito quale elemento fondamentale per il miglioramento del capitale circolante**: tale indicatore è misurabile tramite DSO (Days Sales Outstanding: giorni medi di incasso) che è dato dal rapporto tra i Crediti Commerciali e il Fatturato netto moltiplicato per 360 giorni.

**Rispetto del Budget Pianificato dei costi fissi di manutenzione**: tale indicatore ha come riferimento i costi fissi relativi alle manutenzioni della Direzione di riferimento. consuntivato in modo specifico.

**Affidabilità di impianto**: tale indicatore è dato dal rapporto tra le ore di fornitura effettive e le ore di fornitura previste.

**Fatturato pro capite** (sulla popolazione del cluster): tale indicatore è dato dal rapporto tra Fatturato di vendita e nr. Totale di dipendenti in capo alla Funzione di riferimento. Valevole per la Direzione Commerciale Linde Gas Italia, per le Funzioni Healthcare. Il Rapporto tra Fatturato di vendita (Net Sales che tiene conto del fatturato e di ciò che non è fatturato ma è di competenza dell'anno di riferimento) e nr. Totale di dipendenti (incluse le risorse in somministrazione).

Ciascuno indicatore concorre in forma autonoma alla determinazione di un Premio di Risultato. La misurazione dei risultati, ai fini della verifica della realizzazione dell'incremento dei target individuati nel presente accordo, sarà determinata annualmente e rappresenterà la base per la fissazione del target dell'anno successivo. La rilevazione viene effettuata successivamente alla chiusura dei dati di Bilancio. Il valore di ogni singolo indicatore potrà avere un limite massimo del 120%.

**Presenza**

Le Parti riconoscono un collegamento tra l'effettiva presenza e il contributo personale al raggiungimento degli obiettivi di produttività e desiderano valorizzare la diminuzione del fenomeno dell'assenteismo. A tale scopo, l'importo del Premio relativo al parametro Produttività (50%) sarà riproporzionato su un Parametro Presenza (PP), come evidenziato nella tabella di seguito riportata, in funzione dei giorni totali di assenza.

Non concorrono al conteggio dei giorni di assenza, i giorni per ferie, festività coincidenti con le giornate lavorative, riposi aggiuntivi e per la riduzione dell'orario annuo, per fruizione dei permessi accantonati nel conto ore, per assemblee retribuite, per i permessi sindacali retribuiti, per le donazioni di sangue nei limiti previsti dalla legge, per donazione di midollo osseo nei limiti previsti dal CCNL, per i permessi giornalieri per allattamento, per il congedo obbligatorio di maternità e per i giorni di malattia per convalescenza post-ricovero (come attestato dal certificato di dimissione). Sono in aggiunta escluse dal conteggio, le assenze per cure salvavita (es. cure chemioterapiche, dialisi, ecc.) per malattie oncologiche e per ricoveri ospedalieri.

### **Monitoraggio**

Le parti concordano che entro il 31 di marzo di ciascun anno dovrà avvenire un incontro tra le Società e le R.S.U. e OO.SS. Nazionali durante il quale:

- consuntivare e sottoscrivere i risultati ottenuti l'anno precedente
- determinare gli obiettivi dell'anno in corso;
- ricevere dalla Direzione Aziendale informazione circa gli obiettivi di redditività;

Si conferma inoltre la necessità di mantenere un monitoraggio, nell'ambito dei meccanismi previsti dal CCNL, con adeguate informazioni a tutti i collaboratori, relativamente all'andamento della redditività e ai parametri di produttività.

Eventuali specifici momenti di verifica potranno essere previsti nel corso dell'anno, su istanza di una delle parti, onde esaminare l'andamento delle performances aziendali

<b>Numero di giorni di assenza</b>	<b>Valore PP (%)</b>
15 giorni e oltre	60%
Tra 11 giorni e 14 giorni	75%
Tra 6 giorni e 10 giorni	90%
Tra 1 e 5 giorni	100%
0 giorni di assenza	110%
0 giorni di assenza e smaltimento totale ferie/ROL	120 %



Il Premio di Partecipazione deriva dall'applicazione della seguente formula:

$$\text{Premio di partecipazione} = \text{redditività PP} * \text{produttività}$$

#### **VALORE NOMINALE DEL PREMIO DI PARTECIPAZIONE**

Il valore nominale economico del Premio di Partecipazione, riferito ai livelli D, E, F al raggiungimento del 100% degli obiettivi corrisponde a

**PdPo: Eur 1.000,00 (Mille/00) lordi / anno per ciascun anno del triennio di riferimento.**

<b>Classificazione del Personale</b>	<b>Moltiplicatore</b>	<b>Valore nominale PdP</b>
Livelli A e B	1,2	1.200,00
Livello C	1,1	1.100,00
Livello D, E e F	1	1.000,00

#### **Conversione del premio in beni e servizi welfare**

Le Parti hanno definito la realizzazione di soluzioni di welfare aziendale anche a seguito delle recenti previsioni normative in favore dello sviluppo di piani di Welfare aziendale.

L'Azienda metterà a disposizione di ciascun dipendente un importo, non convertibile in denaro, utilizzabile nei limiti stabiliti dalla legge.

Il benefit consisterà nel riconoscimento di buoni acquisto da utilizzare presso gli esercizi convenzionati: (i) spese di istruzione per i familiari: rette scolastiche di ogni ordine e grado compresi gli asili nido, mense scolastiche, test scolastici, soggiorni studio all'estero, corsi di lingua, campus estivi, ecc.(ii) contributo volontario aggiuntivo a Fonchim (iii) benessere personale, (iv) sport, cultura, tempo libero (palestra, cinema, teatro, viaggi, corsi per il tempo libero); (v) formazione personale e professionale.

Le Parti convengono che il valore nominale del premio di partecipazione potrà essere corrisposto in welfare secondo una quota variabile su scelta individuale, a scaglioni di 100€. La suddetta scelta potrà essere effettuata dal dipendente una sola volta all'anno, indicando la quota dell'importo nominale del Premio di Partecipazione da destinare a welfare.

## **BIOLCHIM**

### **Parti firmatarie**

Biolchim, RSU FEMCA CISL

### **Periodo di vigenza**

2017

### **Parametri del premio di partecipazione**

Le parti hanno istituito un premio aziendale legato ai risultati raggiunti in alcune delle attività monitorate, ritenute rappresentative della gestione qualitativa, del rispetto dell'ambiente e della sicurezza.

L'accordo prevede in apposito allegato i suddetti indicatori di performance:

- il rapporto fra l'importo speso nello smaltimento acque vs il fatturato Biolchim;
- il rapporto fra l'importo speso nello smaltimento dei rifiuti fangosi vs il fatturato Biolchim;
- il rapporto fra la quantità totale di energia elettrica consumata vs il fatturato Biolchim;
- l'indice congiunto, frequenza per gravità, degli infortuni che saranno presi in considerazione solo dopo attenta analisi e valutazione unitamente alle RSU e calcolato secondo i parametri INAIL;
- il rapporto fra il n. di errori formulativi rilevati nell'anno vs il n. di Ordini di Produzione realizzati;
- Il rapporto fra il n. di errori di confezionamento rilevati nell'anno vs. il n. di OP realizzati;
- Il rapporto fra il n. di altri errori di processo vs. il n. OP realizzati;
- Il n. di ore di produzione dirette (versate negli Ordini di Produzione) calcolate per fascia di confezione;
- Il rapporto tra il fatturato ed il totale delle ore di tutto il personale indiretto di sede.

### **Modalità di calcolo dei risultati di performance**

Ai fini della valutazione dei risultati di performance, l'intesa prevede il calcolo del rapporto percentuale tra l'importo totale speso per lo smaltimento delle acque reflue ed il fatturato Biolchim. Viene poi calcolato lo scostamento percentuale tra il risultato dell'anno in corso con quello ottenuto l'anno precedente.

Qualora il valore dell'anno in corso fosse superiore a quello dell'anno precedente, il risultato sarà negativo.

Ai fini dell'erogazione del premio si procederà al calcolo del:

- rapporto percentuale tra smaltimento delle acque reflue e il fatturato;

- rapporto percentuale tra l'importo smaltimento dei rifiuti fangosi;
- il rapporto percentuale tra la quantità in Kwh di energia elettrica consumata ed il fatturato Biolchim. Viene poi calcolato lo scostamento percentuale tra il risultato dell'anno in corso con quello ottenuto l'anno precedente. Qualora il valore dell'anno in corso fosse superiore a quello dell'anno precedente, il risultato sarà negativo.
- indice di Frequenza degli infortuni (n. infortuni/1.000.000 di ore lavorate) ed il relativo Indice di Gravità (gg. di assenza/1.000 ore lavorate). Viene poi calcolato il prodotto dei due indici e calcolato lo scostamento percentuale tra il risultato dell'anno in corso con quello ottenuto l'anno precedente. Qualora il valore dell'anno in corso fosse superiore a quello dell'anno precedente, il risultato sarà negativo ma sarà sempre e comunque soggetto a valutazione con le RSU.
- rapporto percentuale tra il n. di Non Conformità riconducibili ad errori formulativi ed il n. totale degli Ordini di Produzione realizzati. Viene poi calcolato lo scostamento percentuale tra il risultato dell'anno in corso con quello ottenuto l'anno precedente. Qualora il valore dell'anno in corso fosse superiore a quello dell'anno precedente, il risultato sarà negativo:
- rapporto fra il n. di altri errori di processo (logistica, documentale, commerciale, controllo qualitativo, ecc.) riconducibili alla gestione interna vs. il n. OP realizzati (in pratica tutte le Non Conformità rilevate e riconducibili a negligenze o mancanze delle Funzioni Aziendali di Sede e che non rientrino nei casi di cui ai punti e) ed f) precedenti). Viene poi calcolato lo scostamento percentuale tra il risultato dell'anno in corso con quello ottenuto l'anno precedente. Qualora il valore dell'anno in corso fosse superiore a quello dell'anno precedente, il risultato sarà negativo.
- la quantità totale di ore dirette spese per la produzione nell'anno in corso, suddivisa per fasce di confezione.
- il numero di ore che sarebbero occorse, per produrre le quantità utilizzando i rendimenti, per fascia di confezione, ottenuti l'anno precedente.
- il valore del fatturato Biolchim viene diviso per il n. di ore Indirette (preposti, impiegati tecnici, logistica, manutenzione, personale impiegatizio di sede) prestate dagli aventi diritti al premio.
- il rapporto percentuale tra il risultato così ottenuto e lo stesso dato ottenuto l'anno precedente. Qualora il valore dell'anno in corso fosse inferiore a quello dell'anno precedente, il risultato sarà negativo.
- il valore del fatturato Biolchim viene diviso per il n. di ore Indirette (preposti, impiegati tecnici, logistica, manutenzione, personale impiegatizio di sede) prestate dagli aventi diritti al premio.

### **Effettiva presenza**

L'importo pro capite del premio viene ridotto in funzione delle assenze dovute a infortunio, malattia, permessi per visite mediche, sciopero, maternità e assimilati, congedi parentali, legge 104, permessi non retribuiti. Sono considerate le assenze di qualunque durata che vanno quindi a ridurre il numero delle ore lavorabili annue, considerate contrattualmente pari a n. 2024.

Per i lavoratori part-time e temporanei che abbiano prestato servizio per almeno 3 mesi, il premio sarà riparametrato in funzione delle ore di effettiva presenza, comunque sempre riferita al limite contrattuale pari a n. 2024 ore anche per i lavoratori con contratto part-time.

Nelle ore di presenza vengono conteggiate anche le ore di lavoro straordinario. Può quindi verificarsi il caso che le ore di effettiva presenza superino il numero delle ore lavorabili.

## ACRAF

### **Parti firmatarie**

RSU, FEMCA Cisl, FILCTEM Cgil, UILTEC Uil

### **Periodo di vigenza**

2017

### **Parametri del premio di partecipazione**

Il premio è espresso dai parametri di produttività (30%) e 70 (%) di redditività.

#### **Redditività**

Si identifica nel margine operativo corretto (MOC) ossia nel MOL depurato di alcune componenti di costo.

#### **Produttività**

**Fatturato pro capite:** fatturato ACRAF: 100.000/ media totale annua dipendenti;

**Produzione pro capite:** pezzi prodotti/media annua dipendenti dello stabilimento;

**Costi della non qualità:** valore delle distruzioni e rilavorazioni dei prodotti finiti e componenti fatturato.

### **Conversione del premio in beni e servizi welfare**

Qualora il lavoratore decidesse di destinare al FONCHIM una quota di percentuale di premio di partecipazione l'azienda aumenterà la somma distratta dal Premio di un ulteriore 15%.

## ONDULATI SANTERNO

### **Parti firmatarie**

Ondulati Santerno, RSU, SLC CGIL

### **Periodo di vigenza**

2017 - 2019

### **Parametri del premio di risultato**

L'intesa definisce gli indicatori del premio di risultato: produttività e qualità.

#### **Produttività**

L'indice di produttività è dato dal rapporto della quantità netta prodotta ed il Totale Ore Lavorate.

#### **Qualità**

L'indice di qualità è dato dal numero di resi per non conformità.

In funzione dell'obiettivo primario di ottimizzare il fenomeno dei resi per non conformità tornando ad acquisire sempre maggiormente, sensibilità sulla qualità produttiva, si instaura un sistema di calcolo del premio di risultato legato a tale indicatore che vuole essere altrettanto comprensibile ed esigibile sia nei dati che lo costituiscono che nei risultati che ne conseguono. Le percentuali dei resi non conformi sono definiti dal rapporto tra la quantità di resi non conformi e la Quantità netta prodotta.

Il premio di risultato complessivo è dato dalla sommatoria dei singoli importi mensili derivanti dall'obiettivo trapiantato nel medesimo periodo.

L'importo del premio di risultato attribuito sulle ore lavorate (ordinarie+ straordinarie), nell'ambito di quanto definito dai precedenti accordi aziendali, verrà corrisposto anche nelle assenze per: ferie, infortunio, donazione sangue, congedo, permessi L.104/92, permessi sindacali, permessi per malattia da bambino, permessi per nascita figlio, permessi *ex. art. 4 L. 53/2000*.

Nel caso di assenza per malattia fino a 7 giorni di calendario il premio verrà riproporzionato in base ai giorni di presenza.

Nel caso di assenza malattie oltre il 30° giorno di calendario di ricovero ospedaliero, day hospital e terapie salvavita, il premio verrà erogato al 50% del valore maturato.

Nel caso di assenza per maternità:

- obbligatoria, il premio verrà erogato al 100%
- facoltativa il premio di risultato verrà erogato al 50% dell'importo maturato.

Non verrà erogato nessun importo del premio in caso di aspettative non retribuite.

Part time: il premio verrà riproporzionato.

### **Conversione del premio in beni e servizi welfare**

Le erogazioni salariali concernenti la voce “Premio di risultato” e quanto previsto dal Piano di Welfare Aziendale saranno assoggettati al particolare regime di defiscalizzazione, in attuazione della vigente normativa.

**Piano di welfare aziendale**

Le Parti convengono di destinare i rimborsi e/o riconoscimenti verso le sole forme di welfare che di seguito vengono elencate, lasciando ai lavoratori scegliere la composizione degli stessi nel paniere predefinito: (i) buoni spesa spendibili in qualsiasi esercizio e buoni carburante, entro il limite complessivo annuo di € 250,00; (ii) spese sostenute per acquisto di testi scolastici; (iii) pagamento delle rette del trasporto scolastico; (iv) pagamento delle rette scolastiche.

## **BASF**

### **Parti firmatarie**

Basf Italia S.p.A., RSU FILCTEM, FEMCA, UILTEC, SUL

### **Periodo di vigenza**

2017 – 2019

### **Parametri del premio di partecipazione**

#### **Redditività**

Il suddetto parametro viene definito e misurato dal parametro ROA del gruppo BASF a livello mondiale, il cui risultato viene annualmente comunicato e pubblicato dal Gruppo per la remunerazione dei piani di incentivazione variabili.

In presenza di fattori rilevanti che vanno ad incidere sul business, l'Azienda si riserva di: (i) modificare il target ROA, quando questo non rappresenti più un riferimento appropriato a livello globale; (ii) sospendere e/o cancellare il pagamento del premio, in presenza di rilevanti difficoltà economiche; (iii) di sospendere e/o cancellare il premio deve essere oggetto di un accordo tra Azienda e RSU.

#### **Base di calcolo dell'assenteismo**

Limitatamente ed esclusivamente per la determinazione della percentuale dell'assenteismo le giornate lavorative di riferimento saranno convenzionalmente fissate per tutti i lavoratori in 247,5 giorni, assunte pari a 8 ore giornaliere.

Non sono computati come assenteismo i permessi in conto ore, le ferie, l'infortunio sul lavoro, la convalescenza post infortunio sul lavoro, la maternità, il ricovero ospedaliero pianificato, i permessi collegati alla L.104/92 ed alla L. 53/2000, i permessi sindacali, i permessi per donazione di sangue, per dialisi e per malattie oncologiche e trapianti di qualsiasi tipo.

In relazione alla particolare natura del Premio di Partecipazione, esso non avrà riflessi su altri istituti di legge e di contratto (a titolo di esempio: ferie, 13.ma, 14.ma, TFR)

#### **Conversione del premio in beni e servizi welfare**

Ciascun dipendente assunto con contratto di lavoro a tempo indeterminato, in alternativa alla liquidazione del Premio, può optare per la conversione totale o parziale dell'importo maturato in iniziative di welfare, con conseguente applicazione dei relativi regimi fiscali e contributivi.

Le iniziative di welfare possono essere scelte dal dipendente, nei limiti dell'importo convertito e nel rispetto dei massimali stabiliti dalla legge, tra opere, beni, servizi ed utilità, anche in combinazione tra loro, di seguito specificate:

Servizi con finalità di educazione, istruzione, assistenza socio/sanitaria, ricreazione.



Rimborsi spese sostenute per servizi in età prescolare, baby sitting e scolastiche di ogni ordine e grado.

Versamenti aggiuntivi alla previdenza complementare di natura contrattuale.

Il dipendente effettua la scelta e la relativa attribuzione economica ai diversi beni e servizi di welfare tramite apposito portale che l'azienda mette a disposizione.

L'azienda ha emesso specifico regolamento che determina le modalità di gestione, funzionamento e fruizione, da parte del dipendente, del portale dedicato.

Il Premio non sarà corrisposto per i periodi di assenza complessiva nell'anno per:

- aspettativa non retribuita;
- astensione facoltativa;
- malattie lunghe superiori a 8 mesi di assenza continuativi.

## OLON

### **Parti firmatarie**

Olon, RSU, FEMCA Cisl, FILCTEM Cgil, UILTEC Uil

### **Periodo di vigenza**

2017 – 2019

### **Parametri del premio di risultato**

Il nuovo premio di partecipazione sarà caratterizzato da due macro parametri, ovvero redditività e produttività. Il parametro di redditività misura l'andamento economico della società. Il parametro di redditività è uguale per tutti i siti, il parametro di produttività, invece che risente maggiormente delle specificità del singolo stabilimento sarà definito a livello di sito. Il parametro di redditività misura il raggiungimento, nel conto economico annuale della Società, di “un soddisfacente rapporto percentuale tra margine operativo lordo (MOL) e fatturato”. La percentuale minima di rapporto tra MOL/fatturato, per ottenere la corresponsione di un premio viene fissata al 14%, mentre il massimale viene fissato al 23%. I massimali degli importi dei complessivi Premi di Partecipazione di ognuno dei sette siti di Olon S.p.A. (Redditività + Produttività), saranno definiti a livello del Coordinamento Nazionale.

### **Conversione del premio in beni e servizi welfare**

Ciascun dipendente assunto con contratto di lavoro a tempo indeterminato, in alternativa alla liquidazione del Premio, può optare per la conversione totale o parziale dell'importo maturato in iniziative di welfare, con conseguente applicazione dei relativi regimi fiscali e contributivi: anno 2017 €288,00 che verranno messi a disposizione dei dipendenti a decorrere dal 1° novembre 2017; anno 2018 €310,00 che verranno messi a disposizione dei dipendenti a decorrere dal mese di giugno 2018; anno 2019 €350,00 che verranno messi a disposizione dei dipendenti con queste modalità: e 310 a decorrere dal mese di giugno 2019, e €40 che verranno riconosciuti dall'Azienda nel secondo semestre 2019 solo ed esclusivamente nel caso in cui nel biennio 2018- 2019 almeno il 50% dei dipendenti aventi diritto abbia convertito a Welfare aziendale una quota degli importi a consuntivo del Premio di Partecipazione degli anni 2017 e 2018.

## HUNSTMAN

### **Parti firmatarie**

Hunstman, RSU

### **Periodo di vigenza**

2017, 2019

### **Parametri del premio di partecipazione**

**E.H.S.** esprime la partecipazione dei lavoratori agli aspetti di Sicurezza, Salute ed Ambiente ed è calcolato come media tra:

**I:** fa riferimento al numero di infortuni

**E:** dato relativo agli incidenti ambientali

**Produzione:** esprime il valore della produzione netta come “output” annuale dell’impianto.

**Qualità PR:** esprime il livello qualitativo della produzione e viene calcolato come % di Premium sulla produzione.

**Costi Fissi:** esprime il valore consuntivo dei costi fissi annuali dello stabilimento;

**Costi Variabili:** esprime il valore consuntivo dei costi variabili dello stabilimento;

Tutti i valori dei 5 parametri da considerare per il calcolo del P.P. saranno quelli medi progressivi a fine anno. Gli eventuali valori intermedi dei parametri verranno calcolati proporzionalmente.

I dipendenti che avranno effettuato zero ore di assenza nel corso dell’anno solare avranno diritto al 105% del Premio di Partecipazione. Le causali che non concorrono a determinare assenze sono: ferie, ROL, assemblea sindacale retribuita, permessi sindacali retribuiti, infortuni sul lavoro (con esclusione degli infortuni in itinere), permessi legge 104, assenza obbligatoria per maternità, congedo per lutto del coniuge e familiare di primo grado, congedo matrimoniale, permessi donazione sangue e midollo osseo.

Le parti espressamente concordano che, nel caso in cui sarà concordato di implementare uno specifico piano di Welfare Aziendale, verrà data possibilità al lavoratore beneficiario del Premio di partecipazione di richiedere l’attribuzione, in sostituzione totale o parziale dell’erogazione monetaria, di beni e servizi.

In tal caso, al fine di definire l’opzione per la partecipazione al Piano di Welfare Aziendale verrà inviata apposita comunicazione ad ogni lavoratore astrattamente beneficiario del Premio di partecipazione e sarà predisposto un apposito regolamento che disciplinerà termini e condizioni di accesso al beneficio.

La concreta fruizione del beneficio è subordinata alla definizione del predetto regolamento. Resta inteso che la facoltà di cui sopra sarà riconosciuta esclusivamente ai lavoratori che potranno accedere al regime di detassazione

introdotto dall'art. 1, commi 182 e ss. della legge di Stabilità 2016 (anche alla luce delle modifiche previste dalla legge di Bilancio 2017) e successive modifiche.

Si precisa, infine, che l'importo erogato a titolo di Premio di partecipazione nonché il valore dei beni e servizi fruiti in sostituzione del Premio non rappresenteranno base di calcolo per gli altri istituti contrattuali e non comporteranno accantonamenti in relazione alla normativa sul TFR.

## PROCTER & GAMBLE

### **Parti firmatarie**

Procter & Gamble, RSU

### **Parametri del premio di partecipazione**

**Produttività**

**Fatturato**

### **Profittabilità**

Le parti convengono che ciascuno avrà un peso relativo nel calcolo del premio proporzionale all'impatto atteso del singolo parametro sulla produttività e competitiva dell'impresa.

Fatturato netto: 60%

Produttività: 20%

Profittabilità: 20%

Il premio verrà calcolato secondo la seguente formula:

**PREMIO DI PARTECIPAZIONE = IMPORTO BASE x (IDX PREMIO PONDERATO x Moltiplicatore Target Fatturato**

Il valore del premio calcolato secondo la formula summenzionata verrà infine declinato per il singolo dipendente sulla base di una misura aggiuntiva legata alla presenza individuale legata al “**Moltiplicatore Presenza Individuale**”.

## FLAMMA

### Parti firmatarie

FLAMMA, Confindustria, FILCTEM CGIL, FEMCA CISL, RSU

### Periodo di vigenza

2018- 2020

### Parametri del risultato

PPT = PREMIO DI PARTECIPAZIONE= PREMIO DI RISULTATO + PREMIO DI SICUREZZA

Il premio di risultato si compone di quattro indicatori:

Redditività 50%

Produttività 10%

Efficienza 10%

Qualità 20%

La formula che misura il raggiungimento del premio di Risultato è la seguente:

**Premio di Risultato = QB (RE \* 50% + QU \* 20% + PR 10% EF \* 20%)**

La quota base (QB) annua del premio di risultato per ciascun anno è così definito:

2018:3.200 €

2019: 3.250 €

2020: 3.300 €

I criteri incrementali ai quali è ancorato il PdR prevedono criteri di misurazione e verifica degli incrementi di produttività, redditività, qualità ed efficienza, il cui raggiungimento sia verificabile in modo obiettivo attraverso il riscontro di indicatori numerici o di altro genere appositamente individuati.

Il periodo congruo di riferimento ai fini dell'applicazione del beneficio fiscale previsto dalla legge n. 208 del 2015 e dalla successiva legge di stabilità 2017 per il premio partecipazione è:

- 1 gennaio 2017 — 31 dicembre 2017 per l'anno 2018
- 1 gennaio 2018 — 31 dicembre 2018 per l'anno 2019
- 1 gennaio 2019 — 31 dicembre 2019 per l'anno 2020

L'obiettivo si considera raggiunto, ai fini dell'applicazione del beneficio fiscale all'ammontare complessivo del premio di risultato erogato, secondo quanto previsto dal punto 1.2 della circolare n. 28/E del 15/06/2016 dell'Agenzia delle Entrate, se nell'arco del periodo congruo definito dal presente accordo, si realizzi l'incremento di almeno uno dei parametri di produttività, redditività, qualità ed efficienza richiamati dalla norma e che tale incremento possa essere verificato attraverso gli indicatori numerici definiti dalla presente contrattazione collettiva di

secondo livello, dando luogo all'erogazione economica che verrà distribuita individualmente.

Con la stipula del presente accordo le Parti convengono di aver definito modi e contenuti dell'inserimento del Premio Presenza nel Premio di Partecipazione, realizzando quanto previsto dal rinnovo CCNL 15 ottobre 2015 in termini di valorizzazione della contrattazione aziendale.

### **Redditività**

**MOL%**= Totale Valore di Produzione — Totale Costi di Produzione + Ammortamenti e Svalutazioni

---

Totale Valore di Produzione

Si pongono i seguenti obiettivi secondo una logica specificata nello schema seguente:

<b>Peso del Param.</b>	<b>Limite Inferiore</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Limite Sup.</b>
50%	MOL % pari al 10%	MOL % pari al 18,5%	Pari
	40%	100%	120%

Al di sotto del limite inferiore non sarà erogata alcuna somma.

Tra il limite inferiore e l'intermedio la progressione è lineare e l'importo è così definito:

$$\text{QUOTA BASE ANNUA} * 50\% * X$$

dove X è compreso tra 40% e 100% a seconda del valore di MOL % ottenuto rispetto ai due limiti annui

Nel caso in cui invece venga raggiunto o superato il limite superiore l'importo sarà così definito:

$$\text{QUOTA BASE ANNUA} * 50\% * 120\%$$

### **Qualità**

Il parametro è riferito al superamento di ispezioni AIFA/FDA, e funziona secondo una logica on/off. Ai fini della detassazione del PdR per l'anno 2018, il confronto è riferito all'ultima ispezione FDA effettuata in ordine di tempo e all'ultima ispezione AIFA effettuata in ordine di tempo), i cui incartamenti comprovanti i risultati delle stesse sono depositati in azienda.

Il parametro in questione verrà ritenuto superato nel caso in cui l'ispezione viene positivamente superata e contestualmente la somma ponderata del numero di criticità è inferiore rispetto a quella dell'ispezione precedente; nel caso in cui vi sia la distinzione tra criticità minori e maggiori (come per ispezione AIFA), ciascuna criticità verrà ponderata come segue:

Minore peso: 1

Minore peso: 3

<b>Peso del Parametro</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Valore</b>
%	Superamento dell'ispezione ALFA / FDA e riduzione della somma ponderata delle criticità	Si / No

Nel caso in cui in un anno del triennio 2018-2020 ci fosse più di un'ispezione da parte di AIFA/FDA il parametro verrà valutato in funzione del superamento di tutte le ispezioni o di una parte di esse secondo la seguente logica a scaglioni

<b>Peso del Parametro</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Limite Inferiore</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Limite Superiore</b>
<b>20%</b>	Rese di produzione dei prodotti di rilevanza strategica	1	2	3
		80%	100%	120%

Dove:

0 = mancato superamento di 2 o più ispezioni;

1 = mancato superamento di 1 ispezione;

2 = superamento di tutte le ispezioni

Anche in questo caso il superamento delle ispezioni è legato al numero di criticità evidenziate secondo quanto definito sopra.

Nel caso in cui in un anno del triennio 2018-2020 non vi fossero ispezioni da parte di AIFA/FDA, il parametro verrà valutato in funzione del superamento (riduzione



del numero di criticità) delle ispezioni da parte dei 2 principali clienti (in termini di fatturato) che ne hanno effettuate nell'anno in corso e nell'anno precedente.

Alla sigla del presente accordo e all'inizio di ogni anno di riferimento del triennio, le parti si impegnano a siglare in apposito verbale i nomi dei clienti che potenzialmente possono rientrare all'interno di tale parametro.

### **Produttività**

Il parametro è riferito ai chilogrammi di prodotto complessivamente realizzato, analizzato e reso disponibile per la vendita nel corso dell'anno 2018 moltiplicato per il suo valore al costo standard (COGS) riferito all'anno precedente per i prodotti consolidati ed all'anno 2018 per eventuali nuovi prodotti.

Lo stesso criterio si applica per gli anni 2019 e 2020.

La ponderazione al valore di produzione è legata al fatto che la produzione è fortemente differenziata e la sola dimensione quantità risulta di per sé poco significativa in ottica di miglioramento delle prestazioni.

All'inizio di ogni anno di riferimento del triennio, le parti si impegnano a siglare in apposito verbale i valori di produttività ottenuti nel corso dell'anno precedente ai fini della defiscalizzazione del premio.

### **Efficienza**

Il parametro è riferito alle rese di produzione dei prodotti che nel triennio 2018-2020 risulteranno di rilevanza strategica. Il parametro è a scaglioni in funzione del numero di prodotti la cui resa è risultata oggettivamente rispettata; Al di sotto del limite inferiore non sarà erogata alcuna somma per il suddetto parametro. All'inizio di ogni anno di riferimento del triennio, le parti si impegnano a siglare in apposito verbale i nomi dei prodotti che rientreranno all'interno di tale parametro.

### **Distribuzione individuale del premio di risultato**

Il Premio di Risultato come sopra determinato al punto A.1 sarà corrisposto al singolo dipendente in relazione all'effettiva presenza che verrà calcolata per mezzo dei seguenti due parametri di assenteismo.

EA) Eventi di assenteismo;

TA) Tempo di assenteismo;

I risultati del parametro EA determineranno le percentuali di erogazione del 50% del Premio di Risultato; i risultati del parametro TA determineranno le percentuali di erogazione del restante 50% del Premio di Risultato.

*Valore Individuale = Premio di Risultato \* 50% \* EA + Premio di Risultato \* 50% \* TA*

### **Eventi di Assenteismo**

EA è costituito dal numero di eventi di assenteismo indipendentemente dalla durata degli stessi, dove per assenteismo si intendono le sole assenze per malattia. La prosecuzione di una malattia non viene considerato come ulteriore evento di Assenteismo.

Per il parametro EA si pongono i seguenti obiettivi, misurati secondo una logica lineare:

<b>Eventi di Assenteismo</b>	<b>Erogazione</b>
0	Pari al 100% dell'importo relativo a metà premio
1	Pari al 96% dell'importo relativo a metà premio risultato
2	Pari al 89% dell'importo relativo a metà premio risultato
3	Pari al 82% dell'importo relativo a metà premio risultato
4	Pari al 67% dell'importo relativo a metà premio risultato
5	Pari al 52% dell'importo relativo a metà premio risultato
6	Pari al 38% dell'importo relativo a metà premio risultato
7 e superiori	Pari al 25% dell'importo relativo a metà premio risultato

#### **TA Tempo di Assenteismo**

Il TA è costituito dalle ore complessive di assenza per malattia.

Per il parametro TA si pongono i seguenti obiettivi:

<b>ASSENTEISMO</b>	<b>MODALITÀ DI EROGAZIONE</b>
0 ore	Pari al 100% dell'importo relativo a metà premio risultato
Da 1 a 40 ore	Compresa tra 100% e 90% dell'importo relativo a metà premio risultato
Da 40 a 192 ore	Compresa tra 90% e 33% dell'importo relativo a metà premio
Da 192 a 200 ore	Compresa tra 33% e 25% dell'importo relativo a metà premio
Superiore a 200 ore	Pari al 25% dell'importo relativo a metà premio risultato

Si precisa inoltre che:

l'infortunio non viene conteggiato sia nel parametro EA che nel parametro TA;

il ricovero ospedaliero viene conteggiato nel parametro EA, mentre non viene conteggiato nel parametro TA.

Le eventuali giornate di malattia successive alla dimissione da ricovero ospedaliero non vengono conteggiate fino ad un massimo di 10 giorni lavorativi.

### **PREMIO DI SICUREZZA (PdS)**

Il seguente premio non rientra nella quota di retribuzione variabile soggetta a detassazione in quanto non si tratta di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione” (articolo 2, comma 1 del Decreto).

La quota base (QB) annua del premio di sicurezza per il triennio 2018-2020 è pari a 500€.

Il premio di sicurezza si compone dei seguenti parametri collettivi

Indice di Frequenza (IF) (peso 15%)

Indice di Gravità (IG) (peso 25%)

Numero di segnalazioni in ambito di sicurezza (NS) (peso 25%)

Ore pro-capite di formazione di sicurezza (OF) (peso 35%)

La formula che misura il raggiungimento del premio di sicurezza è la seguente:

$$\text{Premio di Sicurezza} = QB * (IF * 15\% + IG * 25\% + NS * 25\% + OF * 35\%)$$

Qualora il premio erogato non raggiunga il valore della quota base annua, la relativa differenza verrà sommata alla quota base dell'anno successivo.

#### **Indice di frequenza**

L'indice di frequenza ha al numeratore il n. di infortuni verificatisi in un anno ed al denominatore le ore effettivamente lavorate nello stesso anno.

Allo scopo di rendere più leggibile il risultato, tale rapporto viene poi moltiplicato per 1.000.000 (un milione). L'indice dunque fornisce il numero di infortuni avvenuti ogni milione di ore lavorate.

## **BAYER**

### **Parti firmatarie**

Bayer S.p.A. FILCTEM CGIL FEMCA CISL, UILTEC UIL

### **Periodo di vigenza**

2018 – 2021

### **Parametri del premio di risultato**

#### **Produttività**

L'indice di produttività P scaturisce dalla somma di due addendi:

P1= l'indice di Produttività P1 è definito per ciascuna Società

P2 = l'indice di Produttività P2 è specifico per ciascuna divisione/business unit/sito produttivo unità produttiva e/o reparto.

I margini di oscillazione entro i quali vengono attribuiti i valori di ciascun indice P1 e P2 sono definiti nell'ambito degli intervalli: 0 — 100 — 110.

Il contenuto dei singoli fattori / addendi così come i pesi sono proposti annualmente dall'Azienda in funzione delle priorità richieste e delle diverse esigenze e trovano definizione in appositi accordi sindacali firmati da Aziende, OO.SS. e RSU.

Per ciascuna categoria di inquadramento gli importi lordi si intendono fissati in corrispondenza del raggiungimento complessivo del valore 100% scaturito dalla moltiplicazione degli indicatori di Redditività (R) e Produttività (P1 + P2).

Tale indice fa riferimento all'andamento generale delle Società identificato secondo specifici obiettivi presi in comune tra le Società Bayer S.p.A., Bayer CropScience S.r.l. e Bayer HealthCare Manufacturing S.r.l. In linea con quanto previsto dall'art. 31 del vigente CCNL in riferimento ai casi di patologie di carattere oncologico, le RSU avranno facoltà di sottoporre all'Azienda casistiche di tale natura al fine di dividerne la gestione relativamente all'erogazione del premio di partecipazione. I criteri di erogazione rispettano quanto definito all'art. 48 del vigente CCNL, laddove lo stesso precisa che il Premio di Partecipazione, variabile, potrà essere differenziato in modo da tenere conto delle condizioni di lavoro e delle diverse modalità di prestazione.

#### **Presenza**

Le Parti concordano di considerare la presenza quale elemento utile ai fini del calcolo del premio di partecipazione da erogare al singolo lavoratore.

A tal fine, le Parti definiscono che l'erogazione del premio di partecipazione secondo i valori consuntivati per l'anno di riferimento prenderà in considerazione il tasso di assenza del singolo lavoratore confrontato al tasso di assenza dell'unità organizzativa in cui è inserito.

Nei casi in cui il tasso di assenza del singolo lavoratore sia più alto di quello dell'unità organizzativa in cui presta la sua attività l'importo del premio di partecipazione sarà ridotto di un import proporzionale alla differenza tra il tasso di assenza individuale e quello dell'unità organizzativa.

Nel calcolare il tasso di assenza del singolo dipendente saranno considerate equivalenti alla presenza le causali di seguito elencate: ferie, festività coincidenti con le giornate lavorative, Conto ore individuale, permessi sindacali, assemblee retribuite, permessi per donazione sangue e donazione midollo osseo, maternità obbligatoria e ricovero ospedaliero.

In merito alla durata del rapporto di lavoro rispetto all'anno di riferimento per l'erogazione del Premio il pagamento avverrà con criterio proporzionale purché la durata del rapporto di lavoro sia superiore o uguale a sei mesi

Tale criterio trova applicazione, con particolare riferimento allo svolgimento di attività stagionali, anche qualora tra il dipendente e l'Azienda nel corso dell'anno intercorrano due diversi contratti di lavoro della durata complessiva comunque (se sommati) non inferiore a sei mesi.

Ai dipendenti che nell'anno di riferimento abbiano avuto un tasso di assenza più basso di quello dell'unità organizzativa in cui sono inseriti verrà erogato un bonus presenza differenziato a seconda che il tasso di assenza collettivo sia inferiore o meno rispetto all'anno precedente:

- nel caso il tasso di assenza del sito sia inferiore od uguale all'anno precedente il valore del bonus per ciascun dipendente, il cui tasso di assenza sia inferiore a quello del sito, sarà equivalente a 90 €;
- nel caso in cui il tasso di assenza del sito sia superiore all'anno precedente il valore del bonus sarà equivalente a 60 C.

I dipendenti che, avendo i presupposti previsti dalla vigente normativa, decideranno di destinare quota parte o l'intero premio di partecipazione consuntivato alla piattaforma welfare riceveranno dalla Società un Credito Welfare aggiuntivo del valore fisso e predeterminato pari al 20% del valore della quota del premio convertito che sarà anch'esso accreditato sul Conto Welfare del dipendente all'interno della Piattaforma Welfare, We, il nostro welfare e che potrà essere esclusivamente usato per la fruizione dei servizi e prestazioni welfare.

Le eventuali suddette scelte volontarie potranno essere espresse entro il termine che sarà definito annualmente a valle della sottoscrizione dell'accordo sindacale di consuntivo del Premio di Partecipazione di ogni anno di competenza.

## ENDURA

### **Parti firmatarie**

Endura S.p.A., RSU

### **Periodo di vigenza**

2019

### **Parametri del premio di partecipazione**

**Produzione (30%)**

**Progetti DHS (10%)**

**Responsabile Care (10%)**

Tale indicatore prende in considerazione i seguenti aspetti il numero infortuni/ e o incidenti.

### **Consumo Carta**

Sarà registrata la variazione dei consumi di carta del 1 luglio 2019 al 31 dicembre 2019 prendendo come riferimento la media degli ultimi 3 anni su base mensile.

### **EBITDA (50%)**

Per ogni parametro è previsto un obiettivo da raggiungere secondo un'unità di misura e un valore.

## FATER

### **Parti firmatarie**

Fater S.p.A.; RSU

### **Periodo di vigenza**

2017, 2018

### **Parametri del premio di partecipazione**

L'accordo riprende quello del 4 dicembre 2017.

### **Indicatori di Efficienza**

**Modifiche organizzazione del lavoro:** nell'ambito dell'accordo di secondo livello è stata introdotta una nuova turnazione di lavoro flessibile settimanale denominata "mercoledì-domenica", che va ad integrare la precedente turnazione di lavoro orario flessibile a base 3x5 e 3x6. Tale modifica ha avuto effettività nel corso dell'anno fiscale 17/18 e coinvolge tutto il personale operativo del reparto.

**Run Efficiency dell'Impianto CHP:** grazie agli elevati livelli di efficienza dell'impianto è aumentata la quantità di energia prodotta dallo e per lo stabilimento. L'effettivo incremento di almeno uno degli indici sopraindicati deve intendersi quale evento condizionante l'effettiva erogazione del premio di risultato nella misura e nelle modalità di seguito descritte.

Le Parti hanno analizzato l'andamento dell'indice di Redditività (EURO/SU), dell'Indice di Profittabilità (Utile di Esercizio Lordo) e dell'Indice di Produttività (MSU/Dipendenti) relativi al Premio di Partecipazione.

Alla luce della proiezione dei risultati ottenuti, le Parti concordano di corrispondere, con la retribuzione del mese di luglio 2018, l'importo lordo di euro 1260€, rinviando all'ultimo trimestre dell'anno solare in corso il completamento dell'analisi sull'andamento degli indici ai fini della erogazione del Premio di Partecipazione e, sulla base dei dati definitivi, operare eventuali conguagli.

Le Parti hanno analizzato l'andamento dell'Indice di Redditività (EURO/SU), dell'Indice di Profittabilità (Utile di Esercizio Lordo) e dell'Indice di Produttività (MSU/Dipendenti) relativi al Premio di Partecipazione) F.Y. 2017/2018.

**2019**  
**DURACELL**

**Parti firmatarie**

Unindustria Roma, FILCTEM CGIL, FEMCA CISL, UILTEC UIL territoriali

**Periodo di vigenza**

2019 – 2021

**Parametri del premio di risultato**

Il valore del premio è determinato con la seguente formula:

Premio = Importo di Riferimento X coefficiente di normalizzazione X (parametro 1 + 2+ parametro 3).

L'importo massimo erogabile è di 3.8000 € lordi per anno fiscale.

Il valore dell'importo di riferimento è pari a:

2019=2700€

2020= 2750€

2021=1800€

Il valore del coefficiente di normalizzazione sarà pari a:

Coefficiente di normalizzazione:

2019: 6

2020: 12

2021: 18

Elenco parametri:

Parametro 1: Valore incrementale



## JOHNSON & JOHNSON

### Parti firmatarie

Johnson & Johnson Medical S.p.A.; FILCTEM CGIL, FEMCA CISL, ULITEC UIL, Unindustria Roma

### Periodo di vigenza

2019 - 2021

### Parametri del premio di risultato

$I_p = \text{FATTURATO}$

---

ADDETTI

Per FATTURATO si intende il fatturato aziendale annuo complessivo di quello realizzato al netto di quello realizzato con vendite a consociate estere e al netto dell'effetto dell'aumento prezzi.

Per ADDETTI si intende tutto il personale in forza il 31 dicembre del periodo di riferimento.

Nel calcolo degli addetti si includeranno anche i lavoratori in somministrazione.

$[\text{IP anno 2019} - \text{IP anno 2018}] : \text{Ip anno 2018} = \% \text{ di variazione (moltiplicatore)}$ .

Alla fine di ogni anno viene determinato l'indice di produttività e il risultato ottenuto verrà comparato con l'indice di produttività dell'anno scorso.

La variazione percentuale tra i due indici di produttività andrà ad aumentare

### Assenteismo

Le assenze individuali per malattia incidono sul PDP individuale come segue:

- ai lavoratori che avranno effettuato zero assenze per malattia sarà di euro 100,00
- ai lavoratori che abbiano effettuato almeno 8 giorni di assenza sarà applicata una decurtazione del valore di premio base già maggiorato del moltiplicatore di euro 50,00

L'accordo si intende per assenza di malattia tutte quelle legate assenze che siano legate al giustificativo malattia ad esclusione di:

- malattie oncologiche
- permessi sindacali
- tutti i giorni di assenza legati a particolari terapie salvavita, debitamente circostanziate tramite apposito certificato medico

- permessi per visite specialistiche
- assenze con giustificativo L. 104/92

### **Conversione del premio di partecipazione in beni e servizi welfare**

Il premio di partecipazione verrà integralmente corrisposta nel mese di febbraio salva l'opzione di conversione in sistemi di flexible benefits.

Le parti convengono di istituire la possibilità di optare e successivamente convertire IL PDP in tutto o in parte in prestazione di welfare aziendale nel rispetto delle previsioni di cui all'art. 1 comma 184 e seguenti della L. 28 dicembre 2015 n. 208 s.m.d.

## ZAMBON

### **Parti firmatarie**

FILCTEM CGIL, FEMCA CISL, UILTEC UIL, RSU, Confindustria Vincenza e Assolombarda

### **Periodo di vigenza**

2019

### **Parametri del premio di partecipazione**

Produttività – Redditività

### **Conversione del premio in beni e servizi welfare**

Il dipendente ha la facoltà di convertire in welfare il premio di risultato. In caso di welfarizzazione di una quota pari almeno al 50% del PDR è garantita un aumento della quota di welfare pari al 15% (20% se destinata alla previdenza complementare).

## ROCHE

### Parti firmatarie

Roche S.p.A., FEMCA CISL, FILCTEM CGIL, UILTEC UIL, RSU

### Periodo di vigenza

2018 – 2020

### Parametri del premio di partecipazione

L'accordo di Roche S.p.A. individua i seguenti obiettivi alternativi:

### Risparmio e sostenibilità energetica

### Smaltimento ferie, permessi, straordinari

### Giorni di spettanze temporali residue medio pro capite: 7, 15

Indice di frequenza= n. infortuni/ore lavorate X 1.000.0000.000

Tra il limite inferiore e l'intermedio la progressione è lineare e l'importo sarà così definito:

$$\text{QUOTA BASE ANNUA} * 15\% * X$$

dove X è compreso tra 80% e 100% a seconda del valore di IF ottenuto rispetto ai due limiti annui.

Tra l'intermedio ed il limite superiore la progressione è lineare e l'importo sarà così definito:

$$\text{QUOTA BASE ANNUA} * 15\% * X$$

dove X è compreso tra 100% e 120% a seconda del valore di IF ottenuto rispetto ai due limiti annui

### Indice di gravità

L'indice di gravità viene calcolato come segue:

$$\frac{gT + gP + gM}{\text{Ore Lavorate}} * 1.000$$

Indice di Gravità = Ore Lavorate

Tra il limite inferiore e l'intermedio la progressione è lineare e l'importo sarà così definito:

$$\text{QUOTA BASE ANNUA} * 25\% * X$$

dove X è compreso tra 80% e 100% a seconda del valore di IG ottenuto rispetto ai due limiti annui.

Tra l'intermedio ed il limite superiore la progressione è lineare e l'importo sarà così definito:

$$\text{QUOTA BASE ANNUA} * 25\% * X$$

dove X è compreso tra 100% e 120% a seconda del valore di IG ottenuto rispetto ai due limiti annui.

### **Qualità**

Il triennio 2014-2016 e l'anno 2017 hanno dimostrato l'utilità delle segnalazioni di criticità, come strumento per far emergere situazioni di pericolo immediato o potenziale in tutte le aree aziendali. Per l'anno 2018 si ritiene necessario mantenere la segnalazione delle criticità, ma andando a promuovere solo le segnalazioni più corrette o più utili al miglioramento della sicurezza aziendale; le altre criticità, che verranno chiuse o non considerate, non rientrano nel conteggio del parametro. L'analisi e la valutazione delle criticità verrà svolta in appositi incontri trimestrali tra la direzione, RSPP e RLS.

Per il triennio 2018-2020, il numero di segnalazioni positivamente valutate, affinché il parametro sia considerato raggiunto, è così definito:

<b>Peso Parametro</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Limite Inferiore</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Limite Superiore</b>
<b>25%</b>	Numero di Criticità Valutate Positivamente (NC)	30	50	70
		80%	100%	120%

Al di sotto del limite inferiore non sarà erogata alcuna somma.

Tra il limite inferiore e l'intermedio la progressione è lineare e l'importo sarà così definito:

$$\text{QUOTA BASE ANNUA} * 25\% * X$$

dove X è compreso tra 80% e 100% a seconda del valore di NC ottenuto rispetto ai due limiti annui.

### **Ore di formazione di sicurezza**

Per il triennio 2018-2020 si ritiene necessario introdurre all'interno del premio un parametro legato alle ore di formazione pro-capite (numero di ore di formazione / numero dipendenti medi nell'anno) svolte dai preposti e non obbligatoria in ambito di sicurezza.

Le ore di formazione, per essere contemplate nel parametro devono essere dimostrate tramite l'apposito form aziendale, firmato da tutti i partecipanti alla

formazione e dal preposto che ha svolto la formazione stessa. Affinché il parametro sia considerato raggiunto, viene richiesto quanto segue:

<b>Peso del Parametro</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Limite Inferiore</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Limite Superiore</b>
<b>35%</b>	Ore di Formazione di Sicurezza (OF)	2 ore pro capite	5 ore pro capite	7 ore pro capite
		40%	100%	120%

Per l'anno 2018 i limiti del suddetto parametro saranno proporzionati in funzione dei mesi dalla stipula del presente accordo sino a fine anno (nove dodicesimi).

#### **Conversione del premio di risultato in beni e servizi welfare**

I dipendenti possono richiedere la corresponsione di tutto o di parte del premio di risultato detassabile ai fini della normativa fiscale, partendo da un minimo di 200 € ed incrementabile con importi aggiuntivi di minimo 100 € fino al massimo previsto dalla normativa fiscale vigente, nella forma di beni e servizi del piano welfare adottato secondo i metodi e le tempistiche che verranno definite da apposito regolamento.

Il programma individuale prevede l'erogazione di una combinazione tra beni, servizi ed utilità, lasciando ai lavoratori la scelta della composizione degli stessi tra un paniere preventivamente definito.

L'azienda si è avvalsa del supporto di un partner specializzato per la realizzazione di un portale attraverso il quale i dipendenti possano gestire il proprio Piano Welfare individuale secondo quanto definito da apposito regolamento che sarà emanato entro fine aprile di ciascun anno.

L'incentivo previsto compete secondo quanto segue:

Gli assunti con contratto a tempo indeterminato in forza all'azienda alla data del 01/01 di ogni anno e che in tale data abbiano terminato il proprio periodo di prova e che alla data del 01/04 siano ancora in forza alla società, avranno la possibilità di accedere al portale Welfare e potranno chiedere la corresponsione di beni e servizi del "paniere welfare" per una quota pari a € 400,00;

I dipendenti assunti con contratto a tempo indeterminato successivamente al 01/01 ed in forza all'azienda al 30/09 e che in tale data abbiano terminato il periodo di prova, potranno accedere al portale a decorrere dal 1 ottobre e potranno chiedere la corresponsione di beni e servizi del "paniere welfare" per una quota pari a € 200,00;

I lavoratori somministrati e a termine, assunti nel corso dell'anno e che abbiano prestato servizio presso Fiamma per almeno 4 mesi, avranno la possibilità di accedere al portale Welfare e potranno chiedere la corresponsione di beni e servizi del "paniere welfare" di una quota pari a € 200,00;

In caso di cessazione del rapporto di lavoro e alla data di decorrenza della stessa, verrà tolta la possibilità di usufruire dei beni e servizi resi disponibili tramite Piano Welfare.

### **Conversione del premio in beni e servizi welfare**

L'azienda conferma per il triennio 2018-20 il piano di welfare collettivo, individuato dalla direzione aziendale con le RSU mediante appositi incontri entro aprile di ogni anno.

L'importo stanziato per il triennio è pari a 15.000 € per ogni anno. Nel caso in cui ogni singolo anno non venga spesa l'intera cifra, la quota non spesa viene trasferita sull'anno successivo.

## LYONDELLBASEL

### **Parti firmatarie**

Lyondellbasel, RSU

### **Periodo di vigenza**

2019

### **Parametri del premio di partecipazione:**

In attuazione delle disposizioni dell'art. 48 del CCNL in materia di contrattazione di secondo livello, viene le Parti confermano un premio di partecipazione a livello di Sito, con periodicità triennale, correlato all'andamento dei livelli di redditività (50% dell'importo totale) e di produttività, qualità ed efficienza (50% dell'importo totale) espresso dagli obiettivi di seguito indicati.

### **Redditività**

Viene istituita un'erogazione economica annua di importo variabile, da corrispondere in riferimento ai risultati HSE (Salute, Sicurezza e Ambiente), di EBITDA e di riduzione dei Costi, conseguiti dal Gruppo LYONDELLBASEL Industries a livello mondiale.

Dove:

Per EBITDA si intende il valore pubblicato a consuntivo annuale dalla Società, relativo all'anno di riferimento (1 gennaio-31 dicembre).

- Per HSE si intende il valore pubblicato a consuntivo annuale della Società, relativi all'anno di riferimento (1 gennaio- 31 dicembre).

- Per Costi si intende il valore pubblicato a consuntivo annuale dalla Società, relativi all'anno di riferimento (1 gennaio — 31 dicembre).

La modalità di erogazione economica del premio in funzione della redditività è fissata come di seguito illustrata:

Valore annuale alla data del 31/12 di ogni anno di riferimento per il risultato di (Minimo Contrattuale + IPO) mensile\*14=Base di calcolo \*8,00%\*50%\*risultato di EBITDA, HSE e Costi pubblicato dalla Società a livello Corporate in percentuale del target= cifra lorda da erogare.

La forchetta di erogazione andrà da una percentuale di target 0 (zero) ad una percentuale di target 200.

Il premio sarà determinato, nel suo ammontare variabile sulla base del risultato pubblicato dalla società, riguardante il conseguimento degli indici di produttività/qualità/efficienza in ciascun anno di riferimento (1 gennaio — 31 dicembre).



## LIQUIGAS

### **Parti firmatarie**

Liquigas S.p.A., UILTEC UIL, FILCTEM CGIL, FEMCA CISL,

### **Periodo di vigenza**

2018

### **Parametri del premio di risultato**

La Direzione aziendale ha comunicato i dati consuntivi riferiti all'anno 2017 relativi agli obiettivi - parametri di cui all'accordo del 06.11.2017, e cioè: EBITDA, Volumi/FTE, Crediti e Sicurezza.

### **Sicurezza**

Indice Quasi Incidenti + Indice Malfunzionamenti = 2,5

---

Indice Infortuni + Indice Incidenti

Indice per evento = n. eventi: ore lavorate anno x 1.000.000

## **MERK SERONO**

### **Parti firmatarie**

Merck Serono S.p.A., Filctem-CGIL, Femca-CISL, Uiltec, Filctem-CGIL, Unindustria

### **Periodo di vigenza**

2019 -2021

### **Parametri del premio di partecipazione**

Parametro di Redditività della Merck Serono pari al 20% del totale

Il parametro di redditività viene identificato nel fatturato del Mercato Italia, come elemento che meglio sintetizza l'andamento dell'azienda.

Parametro di Produttività di ogni singola Unità produttiva pari all'80% del totale.

In ogni Unità produttiva, attraverso appositi incontri tra la RSU ed i Rappresentanti aziendali da effettuare entro il primo trimestre di ciascun anno, sono definiti gli specifici parametri, il peso di ciascuno di essi e la fascia di oscillazione del risultato (80/130%).

### **Conversione del premio di in beni e servizi welfare**

Nel rispetto della normativa vigente, in materia di erogazione dei premi di risultato e partecipazione agli utili di impresa con tassazione agevolata, si conviene che il lavoratore potrà optare, in sostituzione parziale o totale dell'importo in denaro connesso agli obiettivi di redditività e produttività, per servizi di Welfare come previsto dalla normativa in esame.

## AIRLIQUIDE

### **Parti firmatarie**

Airliquide, FEMCA CISL, FILCTEM- CGIL- UILTEC UIL

### **Periodo di vigenza**

2019

### **Parametri del premio di partecipazione**

#### **Redditività**

Le parti concordano che l'importo da considerare come valore target per il raggiungimento del 100 % di OIR (Operating Income Recurrent) così come identificato alla linea 8 del conto economico secondo il Reporting emesso dal Controllo di gestione, al netto degli eventi identificato come "Eccezionali".

## ZAMBON

### Parti firmatarie

ZAMBON, FILCTEM/CGIL, FEMCA/CISL, UILTEC/UIL

### Periodo di vigenza

2018

### Parametri del premio di partecipazione

#### Redditività

EBITDA: redditività del Business Pharma al cui raggiungimento è subordinata l'erogazione di una percentuale del premio.

Per gli anni 2020 e 2021 il valore di tale indicatore sarà definito con successivo accordo entro il mese di marzo di ciascun anno di riferimento.

PRODUTTIVITÀ efficienza/efficacia come contributo dei siti/aziende ai risultati.

I relativi indicatori e parametri saranno definiti a livello di sito/azienda con specifico accordo entro il mese di marzo di ciascun anno.

Tali indicatori e parametri avranno un andamento lineare di collegamento con i risultati della produttività di sito/azienda da zero (entry point) a 140% massimo per il triennio.

ANNO	VALORE in €
2019	2.340,00
2020	2.380,00
2021	2.420,00

Il premio sarà erogato secondo la seguente scala di riparametrazione in base al livello dell'avente diritto al momento dell'erogazione:

LIVELLO	SCALA
D - E - F	100
B - C	100,94
A	104,64

### Conversione del premio di risultato in beni e servizi welfare

Le parti concordano, in applicazione dei principi di responsabilità sociale di riconfermare l'utilizzo di forme complementari di previdenza e assistenza sanitaria, attraverso l'utilizzo, a scelta del lavoratore dei Fondi FONCHIM e FASCHIM. Al verificarsi dei requisiti di maturazione del premio e in misura aggiuntiva rispetto alla quota monetaria, l'azienda riconoscerà quindi il seguente ammontare:

<b>ANNO</b>	<b>QUOTA WELFARE in €</b>
2019	150,00
2020	150,00
2021	150,00

## YARA ITALIA

### **Parti firmatarie**

Yara Italia S.p.A., RSU

### **Periodo di vigenza**

2019

### **Parametri del premio di risultato**

#### **Redditività**

le parti definiscono gli obiettivi del Premio di Partecipazione stabilendo, innanzitutto, che il 25% del premio totale sia legato al raggiungimento del risultato economico, definito **Net Income**.

#### **Produttività e sicurezza**

I restanti parametri, misurati su un massimale costituito dal 75% del premio totale, fanno riferimento ad indicatori di produttività e di efficienza delle misure di sicurezza. Nello specifico, il rispetto del premio (con la possibilità di arrivare all'80% in caso di performance migliori del target di parametro relativo alla produttività, indicizzato attraverso i volumi di produzione e i costi fissi di produzione, porta all'erogazione del 60% della restante parte del riferimento).

Il restante 40% del premio è corrisposto in base all'assolvimento del parametro relativo alla sicurezza degli ambienti lavorativi. Come corollario alla definizione di questo indicatore le parti sottolineano come Yara Italia si ponga l'obiettivo di azzerare ogni tipo di infortunio, facendo, di conseguenza, dipendere questa porzione di premio al raggiungimento di un TRI pari a 0. Le parti convengono di suddividere in quattro trimestri l'anno di riferimento, decurtando il 25% del totale del parametro Sicurezza in caso di un suo mancato raggiungimento.

Al fine di enfatizzare il progetto **BBS (Behavior Based Safety)**, le Parti concordano che, al raggiungimento di alcuni parametri legati al numero di contatti BBS, il parametro relativo ai costi fissi (qualora non raggiunto) sia moltiplicato per il coefficiente dei contatti BBS pari a 1,3. Allo stesso tempo si stabilisce l'erogazione di una maggiorazione del 5% degli importi massimi del Premio come definiti dallo stesso accordo.

Per quanto riguarda le modalità di erogazione del premio, le parti chiariscono che esso sia rivolto a tutti i lavoratori purché dimostrino una anzianità pari o superiore ai 6 mesi. Il premio è differenziato tra le categorie di inquadramento ed è definito nel suo importo massimo.

## ALFASIGMA

### **Parti firmatarie**

Alfasigma, Confindustria, RSU

### **Periodo di vigenza**

2019 – 2021

### **Parametri del premio di partecipazione**

#### **Fatturato Aziendale**

#### **Risultato operativo lordo al netto dei costi di R&D**

I valori lordi del Premio di Partecipazione, definiti quale target massimo ottenibile, riproporzionati alla categoria D secondo la scala parametrica del vigente CCNL Chimico Farmaceutico, saranno i seguenti:

Periodo di riferimento - Anno 2019 1.050 €

Periodo di riferimento - Anno 2020 1.150 €

Periodo di riferimento - Anno 2021 1.250 €

### **Monitoraggio**

Al fine di monitorare l'andamento e i consuntivi degli indicatori, le Parti si incontreranno periodicamente, di norma semestralmente; in occasione di tali incontri la Società fornirà preventivamente i dati relativi ai risultati conseguiti, al fine di analizzare gli stessi rispetto a quelli attesi e agli effetti sull'ammontare del premio.

Le Parti si impegnano altresì a realizzare incontri straordinari qualora accadimenti non prevedibili possano avere un impatto significativo sulla maturazione del Premio.

### **Conversione premio di partecipazione in beni e servizi welfare**

Ciascun dipendente al ricorrere delle condizioni di legge, potrà convertire il saldo del premio, in tutto o in parte, in beni e/o servizi welfare di cui all'art 51 e 100 del TUIR da scegliere all'interno di un ampio pacchetto configurato, anche alla luce di indicazioni in tal senso fornite dalle RSU, sulla piattaforma che l'Azienda deciderà di utilizzare. Tale opzione dovrà essere comunicata all'Ufficio Risorse Umane entro e non oltre il mese di maggio di ogni anno di erogazione. L'Azienda emetterà specifico regolamento che determina le modalità di adesione all'iniziativa e di accesso ai beni e servizi Welfare.

Per i lavoratori che aderiranno all'iniziativa prevista dal presente capitolo, il conseguente ammontare individualmente spettante sarà incrementato attraverso un ulteriore apporto a carico azienda pari al 10%.

### **Valore del premio**

Il valore massimo del premio, al lordo delle trattenute di Legge, viene determinato per il triennio di vigenza (2019-2021) in 500,00 € lordi, definito quale target massimo ottenibile; esso sarà riproporzionato alla categoria D, secondo la scala parametrica del vigente CCNL Chimico Farmaceutico.

### **Periodo di misurazione del risultato incrementale**

Per l'applicazione al Premio di Partecipazione dei benefici fiscali previsti dalla normativa vigente è sufficiente il raggiungimento incrementale di uno solo degli indicatori individuati dalle Parti in ciascuna sede produttiva/organizzazione così come spora identificata e considerati a tal fine come alternativi. La misurazione dei risultati, per la verifica della realizzazione dell'incrementalità, sarà determinata dal raffronto tra i dati consuntivati nel periodo di riferimento di ciascun anno e i dati consuntivati nel periodo immediatamente precedente.

### **Conversione Premio di Partecipazione “aggiuntivo”**

Ciascun dipendente al ricorrere delle condizioni di legge, potrà convertire in tutto o in parte il premio maturato in beni e/o servizi Welfare di cui all'art. 51 e 100 del TUIR con le medesime modalità e condizioni previste al punto A) che precede.

### **Premio Presenza**

Le Parti convengono, in ottemperanza di quanto stabilito in sede di rinnovo del CCNL il 15 ottobre 2015, il superamento - a far data dal 1° gennaio 2019 - del c.d. *ex* “premio presenza”, originariamente regolamentato dagli artt. 8 lettera G e 28 co. 9, b1 e b2 (Quadri e Direttivi) del CCNL Chimico-farmaceutico 22/9/2012, secondo le seguenti modalità: (i) una quota pari a 200 € sarà inserita nel Piano di Welfare; (ii) la restante parte, ove esistente, calcolata sul valore parametrato dell'importo medio erogato nel biennio 2017/2018 per ciascun livello di inquadramento, sarà mensilizzata ed inserita nella voce “Superminimo non assorbibile” a far data dal mese di marzo 2019.



## L'OREAL

### Parti firmatarie

L'Oreal, Assolombarda, FILCTEM CGIL, FEMCA CISL, UILTEC UIL, RSU

### Periodo di vigenza

2019 – 2020

### Parametri del premio

**Premio di continuità = (A \* 80% + B \* 20%) X 1000**

---

**C + D + E**

A= media pick/ ora dettaglio

B= numero di colli standard preparati/

C= costo consuntivato della manodopera diretta di produzione

D= costo consuntivato relativo all'utilizzo di somministrazione di manodopera sullo stesso perimetro

E= costo legato alle attività terziarizzate

**Obiettivo premio:** consuntivando valore erogato il montante i dell'indicatore X maggiori o uguali a 2,20 riferimento ponderato 2018, verrà erogato il montante economico previsto nei successivi punti.

Al fine di determinare il valore del premio di continuità da erogare individualmente occorre tener conto dell'indicatore **XInd** relativo alla reale presenza del lavoratore nel corso del periodo aprile - dicembre.

Il valore XInd verrà rapportato al parametro **Xcoll** = valore medio collettivo mensile delle assenze generate nell'anno 2018 per le seguenti causali di (i) ricovero ospedaliero, day hospital e relative convalescenze; (ii) indisposizione come da policy interna

Il valore di riferimento dell'indicatore Xcoll è di 1, 68 gg medio/collettivo di assenze/ risorsa.

Il valore del premio individuale viene quindi modificato in funzione dell'andamento dell'indicatore XInd rispetto al parametro XColl con il seguente schema:

Xlnd < - 20% XColl =	120% premio
-20% XColl < Xlnd < +10% XColl =	100% premio
+10% XColl Xlnd < +30% XColl =	80% premio
Xlnd > 30% XColl =	50% premio

### **Modalità di erogazione**

Il premio, a fronte del raggiungimento del risultato previsto, verrà erogato in un'unica soluzione nel mese di gennaio 2020. Il premio verrà erogato anche ai lavoratori che cesseranno l'attività in anticipo ma dopo il 30.09.2019; in questo caso verrà riproporzionato in pro quota sulla base dei mesi completi lavorati e utilizzando il consuntivo provvisorio dell'obiettivo finale (valore relativo al mese antecedente al mese di cessazione).

## URSA ITALIA

### Parti firmatarie

URSA Italia, Confindustria Emilia Centro, RSU UILTEC UIL, FILCTEM CGIL

### Periodo di vigenza

2019

Il Premio di Risultato (PDR) annuale è un elemento fondamentale che, agendo su indici incrementali condivisi e verificabili, ricerca miglioramenti continui in termini di redditività dell'impresa, affidabilità dell'organizzazione, qualità del prodotto e performance degli operatori.

Il PDR si compone dei seguenti parametri ed obiettivi, alternativi tra di loro e funzionali alla verifica, nell'incrementalità anche di uno solo di essi, dell'applicazione dell'imposta sostitutiva agevolata, nonché alla determinazione dell'importo complessivo erogabile del Premio di Risultato stesso, su base individuale.

L'importo massimo (lordo) raggiungibile su base individuale è di Euro: 1000.

### OPERAI:

#### 1) Parametri di Redditività - Financial Goals

Peso ponderale: 30% - Importo massimo raggiungibile = 300€ lordi

Analytical EBITDA P&L  $\geq$  3.989K € = 150€

Free Cash Flow  $\geq$  6.089K € = 150 €

#### 2) Parametro produttività — Productivity Goals

Peso ponderale: 70% - Importo massimo raggiungibile = 700€ Lordi Pannelli di polistirene estruso prodotti dallo stabilimento  $\geq$  530.000 m<sup>3</sup>

**Criteri di corresponsione individuale:** l'importo di €700 lordi riferito al secondo parametro è suscettibile di riduzione, su base individuale, in funzione dei seguenti criteri, suddivisi in base al dipartimento di appartenenza:

#### Obiettivi Produzione — Production Goals:

% media di riciclato stabilimento  $\geq$ 55% (75%)

Densità media di vendita dello stabilimento  $\leq$  30,96 Kg/m<sup>3</sup> (25%) 25,0%

Reclami di qualità (esterni ed interni) prodotto  $\leq$ 3 per turno 25,0%

#### Assenteismo individuale:

da 0 a 6gg 25%

da 7 a 11gg 20%

da 12 a 16gg 15%

da 17 a 21gg 10%  
oltre 21gg 0%

**Rispetto norme di sicurezza:** richiami personali da parte responsabile diretto e del RSPP  $\leq 3$ .

**Obiettivi Manutenzione — Maintenance Goals:**

Rispetto ordini di servizio: richiami personali da parte responsabile mnt  $\leq 2$ .

La nota di richiamo deve essere siglata dal responsabile e dall'interessato.

Corretta compilazione rapporto consegne: richiami personali da parte responsabile mnt  $\leq 2$ .

La nota di richiamo deve essere siglata dal responsabile e dall'interessato.

**Assenteismo personale:**

da 0 a 6gg 25%  
da 7 a 11gg 20%  
da 12 a 16gg 15%  
da 17 a 21gg 10%  
oltre 21gg 0%

Rispetto norme di sicurezza: richiami personali da parte responsabile diretto e del RSPP

$\leq 3$ .

La nota di richiamo deve essere siglata dal responsabile e dall'interessato.

**Obiettivi Magazzino — Warehouse Goals:**

Errori di carico (personale) [Es.: Errore codice e/o materiale non conforme]  $\leq 3$

Rispetto ordini di servizio: richiami personali da parte responsabile logistica  $\leq 2$ .

La nota di richiamo deve essere siglata dal responsabile e dall'interessato.

**Assenteismo individuale**

da 0 a 6gg 25%  
da 7 a 11gg 20%  
da 12 a 16gg 15%  
da 17 a 21gg 10%  
oltre 21gg 0%

**Rispetto norme di sicurezza:** richiami personali da parte responsabile diretto e del RSPP

$\leq 3$ . La nota di richiamo deve essere siglata dal responsabile e dall'interessato.

L'intesa prevede i per i suddetti indicatori un peso percentuale pari al 25%.

**IMPIEGATI:**

### **1) Parametri di Redditività - Financial Goals**

Peso ponderale: 50% - Importo massimo raggiungibile = 500 Euro Lordi

Analytical EBITDA P&L 3.989K EURO = 250 Euro

Free Cash Flow 6.089K EURO = 250 Euro

### **2) Parametro produttività — Productivity Goals**

Peso ponderale: 50% - Importo massimo raggiungibile = 500 Euro Lordi

Pannelli di polistirene estruso prodotti dallo stabilimento = 550.000 m<sup>3</sup>

## GRUNENTHAL ITALIA

### **Parti firmatarie**

Grunenthal Italia, Assolombarda, FEMCA-CISL, FILCTEM-CGIL e UILTEC-UIL

### **Periodo di vigenza**

2019 – 2021

### **Parametri del premio di partecipazione**

Il modello del Premio di Partecipazione concordato è costruito su due parametri.

In particolare:

#### **1) Parametro di Produttività**

Si tratta di un indicatore differenziato per ciascuna delle due principali tipologie di Unità Operativa, e segnatamente per Forze Operative Esterne e Staff Centrali/Sede.

#### **2) Parametro di Andamento Economico**

Si tratta di un indicatore comune per entrambe le principali tipologie di Unità Operativa.

Ciascuno dei due parametri vale il 50% del totale del Premio di Partecipazione. È previsto un meccanismo di moltiplicazione a riconoscere una forma di partecipazione addizionale ai maggiori risultati di andamento economico, che dovessero essere conseguiti in eccesso rispetto alla programmazione, ovvero un meccanismo di maggiore sviluppo della quota di produttività in caso di superamento del relativo obiettivo di “Budget”. D’altra parte è previsto un meccanismo di azzeramento di ogni erogazione in caso di andamento economico aziendale fortemente negativo.

### **Indice di produttività**

L’indice di produttività delle Forze Operative Esterne viene individuato nel rapporto tra il fatturato netto relativo al totale listino etico promosso dalle linee interne di informazione scientifica ed il numero medio di tutto il relativo personale. Per personale delle Forze Operative Esterne si intende il numero medio delle Forze Operative Esterne nell’anno preso in considerazione.

A.2) L’indice di produttività degli Staff Centrali — Sede viene individuato nel rapporto tra il fatturato totale vendite ed il numero medio di tutto il relativo personale.

Per fatturato “Totale Vendite” si intende il fatturato netto comprensivo dei ricavi delle vendite realizzato complessivamente da tutte le aziende di Grunenthal Italia nei riguardi di clienti (persone fisiche o giuridiche) esterni.

Per personale degli Staff Centrali si intende il numero medio dei dipendenti in forza presso la sede nell'anno preso in considerazione, ed aventi la qualifica di quadro, impiegato, qualifica speciale e operaio.

B. Indice di andamento economico

B.1) L'indice di andamento economico viene individuato nel Risultato Operativo (EBITDA) della Grunenthal Italia s.r.l. Il "Risultato Operativo" deve intendersi ottenuto sottraendo dai ricavi di vendita il costo dei prodotti venduti, i costi commerciali e distributivi, i costi di ricerca e sviluppo, i costi amministrativi e generali e l'eventuale risultato gestionale (+1-) derivante da altre attività strettamente correlate al business commerciale.

C. Formula del premio e meccanismo moltiplicatore

Per ciascuno dei parametri di Produttività e Andamento Economico vengono fissati un obiettivo "Budget" corrispondente ai dati di programmazione ed un obiettivo "Minimo".

Il raggiungimento degli obiettivi programmati di Produttività determinano la maturazione del valore massimo del 50% del Premio di Partecipazione per ciascuna unità produttiva (FOE -Staff Centrali) in caso di raggiungimento dell'obiettivo "Budget", ovvero la maturazione del valore pari al 25% del Premio di Partecipazione in caso di raggiungimento dell'obiettivo "Minimo", pari al 95% dell'obiettivo "Budget".

Tutti i risultati intermedi rispetto agli obiettivi "minimo" e "Budget" sono valorizzati secondo "progressione lineare".

L'importo base del premio di partecipazione da erogare viene determinato dalla somma delle percentuali raggiunte sia per l'Obiettivo di Produttività che per l'Obiettivo di Andamento Economico.

**Premio Base = Quota Produttività + Quota Andamento Economico**

Inoltre, in funzione del migliore risultato di andamento economico, rispetto alla programmazione, viene previsto un meccanismo di moltiplicazione del premio base.

In particolare se l'indice di Andamento Economico aziendale dell'anno di riferimento supera il valore previsto per quell'anno, il valore del premio viene incrementato con progressione lineare fino ad un massimo del 60% del maturato base.

**Conversione del premio in beni e servizi welfare**

Con riferimento al premio di partecipazione e all'istituto del welfare, le Parti convengono di dare applicazione a quanto previsto dalla normativa vigente in termini di conversione del premio di risultato in Welfare.

Il personale dipendente della Società, avrà facoltà di scegliere, comunicandolo alla Direzione aziendale entro il 31 gennaio di ciascun anno di sostituire, in tutto o in

parte, il valore del premio di partecipazione maturato nell'anno precedente, in beni, opere e servizi di cui all'art. 51 e 100 del TUIR alle condizioni e secondo i limiti previsti dalla normativa vigente, utilizzando la specifica modulistica a tale fine predisposta, e nelle seguenti quantità percentuali del premio di partecipazione maturato: 0, 50%, 100%.

Le rispettive quote convertite in welfare dovranno essere poi fruita entro il 20 novembre dell'anno di attribuzione secondo le modalità operative in atto per l'istituto del welfare.

Le Parti si danno reciprocamente atto che la quota del premio di partecipazione che potrà essere convertita in welfare sarà inclusiva dei contributi previdenziali ed assistenziali (attualmente circa 30%) e al netto di eventuali costi di gestione del welfare.

In caso di cessazione del rapporto di lavoro, la quota del premio di partecipazione maturato nell'anno corrente e/o precedente non potrà essere convertita e sarà erogata in fase di liquidazione delle spettanze di fine rapporto nella misura prevista dall'accordo del premio di partecipazione (condizioni di erogazione).



## COLGATE PALMOLIVE

### Parti firmatarie

Colgate Palmolive, FILCTEM CGIL, FEMCA CISL, UILTEC UIL

### Periodo di vigenza

2019

### Parametri del premio di partecipazione

Il premio di partecipazione complessivo sarà definito in base al raggiungimento di obiettivi aziendali riscontrabili nel conto economico del bilancio di esercizio del 2019.

### Redditività

#### INDICI

#### MISURA E PESO

Redditività (Vendite nette)

50%

Redditività (Profitto netto)

50%

### Definizione degli indicatori

Per vendite nette si intende il fatturato aziendale.

Per profitto netto si intende il margine al netto dei costi fissi e al netto delle tasse.

Il valore del premio, al raggiungimento degli obiettivi di budget, è definito per il livello D nella misura di 1.500 €.

Il valore finale del premio sarà determinato sulla base dei risultati a fine anno e secondo le scale di raggiungimento degli obiettivi di ciascun indice.

La remunerazione del premio avverrà sulla base della categoria contrattuale

### Assenteismo

Il valore finale del premio verrà corrisposto in modo proporzionale in funzione del contributo profuso dal lavoratore tenendo conto dei giorni di assenza nel corso dell'anno.

A tal fine verranno escluse dal computo le assenze maturate nel corso dell'anno fino ad un massimo di 10 giorni superati i quali verrà applicata la seguente formula:  
Premio da erogare:  $100\% - (n. \text{ giorni assenza} / 220 \text{ giorni})$

Ai fini del calcolo verranno considerate assenze anche quelle per maternità facoltativa, le aspettative, i congedi (superiori ai 180giorni) e gli eventuali distacchi presso consociate estere. D'altro canto verranno invece escluse del tutto dal computo le lunghe assenze per malattia e infortunio = o superiori a 15 giorni con o senza ricovero senza giustificativo).

## IVAS

### Parti firmatarie

Ivas, FILCTEM CGIL, FEMCA CISL, UILTEC UIL, RSU

### Periodo di vigenza

2019

### Parametri del premio di partecipazione

**Elementi di Miglioramento: Indice di Redditività — EBITDA -Indice di Qualità - Riduzione dei Reclami**

### Elementi di miglioramento

Gli obiettivi di miglioramento sono fra loro alternativi ed il raggiungimento anche di uno solo di tali obiettivi di miglioramento determina il riconoscimento di una premialità aziendale secondo i criteri di seguito indicati nonché l'applicazione del concetto di miglioramento/incrementalità previsto dalla normativa fiscale ancorché riparametrata ai risultati singoli raggiunti, secondo le indicazioni fissate nei punti seguenti. Pertanto ai fini dell'imposta sostitutiva anche solo il raggiungimento di uno degli indici di miglioramento determinerà l'applicazione della tassazione agevolata su tutto il premio.

### Indice di Redditività - EBITDA

Una prima quota del premio di partecipazione è riconosciuto prendendo in considerazione l'indice di redditività individuato nel valore di EBITDA, desumibile dai documenti di bilancio relativi all'esercizio precedente all'erogazione.

L'importo annuo lordo da erogare secondo la tabella seguente costituirà l'ammontare complessivo lordo relativo a tale indice erogabile dall'Azienda e verrà suddiviso fra tutti i lavoratori aventi diritto, in rapporto al livello del singolo lavoratore:

<b>fascia</b>	<b>EBITDA</b> €	<b>%</b>
1	< 2.000.000	1,00%
2	2.000.001 - 2.500.000	1,25%
3	2.500.001 - 3.000.000	1,50%
4	3.000.001 - 3.500.000	1,75%
5	3.500.001 - 4.000.000	2,00%

6	4.000.001 - 4.500.000	2,25%
7	4.500.001 - 5.000.000	2,50%

(Es. premio “forfait” con EBITDA di € 3.300.000 x 1,75% = 57.750 importo annuo lordo da erogare corrispondente alla fascia 4).

### **Indice di qualità**

La seconda quota del premio di partecipazione sarà riconosciuta in funzione del conseguimento dell'obiettivo di miglioramento della qualità in virtù di una diminuzione dei reclami ricevuti da parte dei clienti.

Per reclami si intendono le contestazioni formali dei clienti ricevute ed imputabili all'azienda.

L'evidenza di tali reclami sarà tratta dal sistema CRM (Customer Relationship Management) che archivia tutte le contestazioni ricevute formalmente dalla clientela trasmesse dagli agenti, dai capo-area, dai clienti stessi mediante mail o telefono ed inerenti le diverse problematiche.

Ai fini dell'applicazione del concetto di miglioramento/incrementalità si adotteranno tre indici:

#### **Indice TOP**

È una verifica della incrementalità su base annua che indica un percorso di massima qualità del percorso di miglioramento. Per questo indice verrà preso a riferimento il numero di reclami dell'anno 2018 che è pari a 294; tale importo è riferito al livello E1 e verrà riproporzionato in base al livello di appartenenza. Il premio previsto in caso di raggiungimento di tale indice è pari a € 325,00 lordi.

#### **Indice BASIC**

Il percorso di miglioramento della qualità, legato all'introduzione della organizzazione LEAN, iniziato in azienda nel corso dell'anno 2019, ha la necessità iniziale di assestare i percorsi di miglioramento anche attraverso un periodo di profonda formazione del personale e di cambiamento culturale di approccio di tutta l'azienda.

Questo primo periodo può portare delle difficoltà applicative che inizialmente potrebbero anche impattare il percorso di miglioramento.

A tal fine è importante che di fronte ad eventuali annualità di rallentamento del processo di adeguamento alla Lean l'azienda possa mantenere inalterato un andamento di miglioramento almeno rispetto ad uno storico medio del triennio precedente. Anche questo rappresenterà comunque un indice basilico di miglioramento nel processo di adozione di questi nuovi percorsi organizzativi.

In questo indice il miglioramento si considererà conseguito soltanto se migliore della media dei reclami ricevuti nell'ultimo triennio di riferimento.

La media dei reclami del triennio 2016/2018 è pari a 304.

Il premio corrisposto per il raggiungimento di questo indice sarà pari a € 217,00; tale importo è riferito al livello E1 e verrà riproporzionato in base al livello di appartenenza.

### **Indice MINIMALZ**

Date le premesse dell'indice BASIC le parti identificano la necessità di individuare un ulteriore indice composto da un livello minimo di reclami che possa comunque dar corso ad un riconoscimento ancorché non foriero di miglioramento alcuno relativo ai dati dell'ultimo triennio ma comunque migliorativo rispetto al pregresso periodo di riferimento.

Il raggiungimento di tale indice si considererà conseguito soltanto se il numero di contestazioni ricevute dall'azienda sarà inferiore al numero di reclami più alto raggiunto nell'ultimo triennio, rappresentato dal riferimento dell'anno 2016 che è pari a 321, maggiorato del 10% che sarà quindi pari a 334. Il premio corrisposto per il raggiungimento di questo indice sarà pari al 90% dell'importo previsto per il premio "BASIC", pari ad €195,00; tale importo è riferito al livello E1 e verrà riproporzionato in base al livello di appartenenza.

Tale indice non darà corso alla detassazione in quanto non in linea con i dati di miglioramento storici dell'ultimo triennio.

I tre premi non sono fra loro cumulabili ed il riconoscimento di uno dei tre premi legati a suddetti indici escluderà il riconoscimento degli altri.

### **Conversione del premio in beni e servizi welfare**

In alternativa al premio di partecipazione è consentito ai lavoratori la facoltà di poter scegliere di percepire il premio retributivo in tutto o in parte con prestazioni di beni e servizi di un paniere di welfare.

Per i lavoratori che aderiranno a tale possibilità prevista dal presente accordo, le suddette quote retribuite percepite in beni e servizi welfare potranno godere dei benefici fiscali e contributivi come previsto dall'art. 51 del TUIR così come modificato dall'art. 1, comma 190 della L. 28 dicembre 2015 n. 208 (Legge di stabilità 2016) per l'anno 2016 e successive modifiche e integrazioni.

Nel caso di mancato godimento dei beni e servizi welfare entro il 31/12, i lavoratori potranno decidere di ricevere l'eventuale residuo di Welfare, non utilizzato, sotto forma di retribuzione, assoggettandolo alle normali trattenute contributive e fiscali, o potranno decidere di riportare il saldo all'anno seguente.

Per i lavoratori che aderiranno all'iniziativa di conversione di Welfare, l'ammontare del premio individualmente spettante e convertito in welfare, sarà incrementato di un ulteriore apporto a carico dell'azienda pari al 15% del valore dei beni e servizi welfare fruiti dal singolo dipendente e saranno anch'essi erogabili esclusivamente

sotto forma di beni e servizi welfare, parimenti non soggetti a oneri contributivi e fiscali.

Le suddette quote retributive destinate a beni e servizi welfare individualmente spettanti verranno accreditate su di un conto welfare individuale e messi a disposizione su di una piattaforma informatica appositamente predisposta.

A tal fine l'azienda con apposita comunicazione renderà noto ai dipendenti la piattaforma che verrà utilizzata rendendosi sin da ora disponibile ad organizzare appositi momenti formativi. Nell'ipotesi di risoluzione del rapporto di lavoro, il valore dei beni e servizi ancora eventualmente presenti sul conto welfare del lavoratore e corrispondenti all'incentivo di produttività verrà liquidato come premio retributivo, unitamente alle altre competenze di fine rapporto, con l'applicazione degli specifici oneri contributivi e fiscali previsti dalla legge senza l'ulteriore apporto aziendale previsto in caso di conversione in welfare.

## SIMMEL DIFESA

### **Parti firmatarie**

Simmel Difesa, RSU.

**Periodo di vigenza:** 2019

### **Parametri del premio di partecipazione**

I quattro parametri di cui è costituito il premio sono tra essi alternativi e concorrono congiuntamente alla determinazione dell'importo massimo complessivo dell'unico premio di risultato in oggetto.

**Fatturato** (concorre al 40% del totale)

**Ore lavorate ENC** (concorre al 15% del totale)

**Rapporto numero di ore lavorate/infortuni** (15% del totale)

**Ore lavorate nel reparto CA5** (30% del totale)

L'importo massimo verrà calcolato secondo il raggiungimento dei singoli parametri. Il premio effettivamente corrisposto sarà poi stabilito per ciascuno in funzione del numero di assenze individuali, con lo scopo di valorizzare la maggiore o minore partecipazione ai risultati conseguiti.

Le Parti si incontreranno, su richiesta di una delle stesse, per un monitoraggio e una verifica sull'andamento dei parametri assunti come base per la determinazione del premio.

Il Premio effettivamente corrisposto dipenderà dall'importo massimo e da un "indice di conseguimento" individuale, avente lo scopo di tenere in conto la maggiore o minore partecipazione di ciascuno ai risultati conseguiti.

Per l'anno 2019, sarà possibile il recupero delle ore di assenza tramite lo straordinario effettuato, in rapporto di 1 a 2 (due ore di straordinario retribuito recuperano un'ora di assenza). Analogo trattamento verrà applicato al personale a cui non viene corrisposto lo straordinario (categoria A e B), al netto delle ore successivamente recuperate. Il numero delle ore di assenza residue, dopo il recupero tramite straordinario, determina poi l'erogazione del premio.

Dal conteggio delle assenze utili alla determinazione dell'indice suddetto sono esclusi: (i) ricoveri, (ii) infortuni sul lavoro (iii) maternità obbligatoria (iv) donazione del sangue (v) permesso sindacale (vi) in caso di patologie di carattere oncologiche, le assenze per terapie salvavita certificate da una struttura pubblica o convenzionata; (vii) CIG. Per assenze a qualunque titolo fino a 50 ore nell'anno, il premio sarà erogato al 100%, mentre per assenze superiori alle 110 ore, l'importo del premio si ridurrà al 20%. Per assenze tra le 51 e le 110 ore, l'importo massimo sarà erogato in proporzione all'assenza.

## **BRACCO**

### **Parti firmatarie**

Bracco, RSU, Filctem Cgil, FEMCA CISL, Uiltec, UIL

### **Periodo di vigenza**

2019, 2021

### **Parametri del premio di partecipazione**

L'importo lordo onnicomprensivo del premio di partecipazione a parametro 100% per la durata del presente accordo aziendale sarà il seguente:

Anno 2019 €1660

Anno 2020 €1700

Anno 2021 € 1800

### **Soglia di accesso:**

La soglia minima di accesso all'erogazione sarà pari al 80%; raggiungimenti inferiori a questa soglia daranno accesso all'erogazione del premio relativo a quel parametro. La soglia massima di raggiungimento sarà del 120% superata la quale non sarà corrisposto ulteriore ammontare di erogazione.

Per quanto riguarda le modalità di corresponsione sono fatte salve le assenze per maternità, L. 104/92 e le assenze intervenute della Protezione Civile e volontariato nella Croce Rossa Italiana.

Il premio di partecipazione è calcolato sulla base dell'andamento dei seguenti due parametri: Redditività e Produttività.

### **Redditività**

A questo indicatore sarà collegato una parte del premio del valore complessivo del Premio di Partecipazione.

L'indice di riferimento è l'EBITDA.

### **Produttività**

A questo indicatore è collegata una parte del premio del 70%. Tale importo sarà calcolato in funzione degli indici di Produzione, Qualità, Sicurezza ed Ambiente specifici di ogni sito/sede.

## DIPHARMA

### Parti firmatarie

Di Pharma, RSU

### Periodo di vigenza

2019 – 2021

### Parametri del premio di partecipazione

1. L'indice di qualità è dato dal rapporto tra punti di non qualità e numero di lotti prodotti. I punti di non qualità vengono calcolati secondo la seguente formula:  
(lotti rilavorati \*1) + (lotti respinti \*3) +(reclami\*3)

INDICE DI QUALITÀ = Punti di NON qualità /Lotti prodotti

2. L'On Time Shipment (OTS), misura la percentuale di consegne effettuate nei tempi concordati con il cliente secondo la seguente formula:  
(spedizioni effettuate nei tempi / totale spedizioni) x100

3. Schedule adherence (SA), misura la percentuale di lotti prodotti nei tempi definiti dalla programmazione della produzione, secondo la seguente formula:  
(inizio produzione del lotto nei tempi previsti / totale lotti programmati) x100

4. Il Margine Operativo Lordo (MOL), di Dipharma Francis S.r.l. dal 1.1 al 31.12 (valore calcolato prima di eventi straordinari, ammortamenti, differenze cambio, costi finanziari, tasse).

Ad ogni indicatore viene assegnato un valore in Euro. In base al risultato al 31/12 tale ammontare potrà essere raggiunto in una scala che va dallo zero al 100%. Il "Premio totale", laddove conseguito, sarà rappresentato dalla somma dei valori dei singoli indicatori.

5. Incrementalità del premio: Nel caso in cui almeno 3 indicatori raggiungano il 100%, l'ammontare del premio verrà incrementato come indicato nel seguito:

2020= +100€

2020= +125€

2021= +150€



## SIAD

**Parti firmatarie:** SIAD, FILCTEM CGIL, FECMA CISL e UGL CHIMICI UGL

**Periodo di vigenza:** 2019

### **Parametri del premio di partecipazione**

L'erogazione del Premio di Partecipazione è legata al raggiungimento di risultati che dovranno essere verificati in base a: redditività, produttività e qualità. L'accordo prevede che l'attribuzione del Premio debba avvenire, una volta superate due fasi, sulla base di indicatori numerici, riferiti a parametri che costituiscono parte integrante del medesimo accordo, secondo la formula di seguito riportata: "Coefficiente Indicatori Fase 1 x Indicatori Fase 2". Pertanto l'accesso alla Fase 2 del Premio di Partecipazione è subordinato al raggiungimento degli obiettivi fissati e all'attribuzione del Coefficiente 1, nel corso della prima fase, in almeno uno di cinque indicatori di entrata tra loro alternativi.

In particolare, l'indicatore di entrata 1 fa riferimento alla percentuale di dipendenti formati, intesa come il rapporto tra il numero di dipendenti formati e la media dei dipendenti in forza nell'anno di riferimento. Se il valore è  $\geq 80\%$  il coefficiente da assegnare è pari a 1; se invece il valore è  $< 80\%$  il coefficiente è pari a 0.

L'indicatore di entrata 2 si riferisce alle ore annue di formazione, intese come il numero totale delle ore di formazione in un anno. In questo caso se il valore è  $\geq 9000$  ore, il coefficiente è pari a 1; se invece il valore è  $< 9000$ , il coefficiente è pari a 0. Gli ulteriori Indicatori di entrata nn. 3, 4 e 5 prendono invece in considerazione, rispettivamente, la percentuale di saturazione degli impianti, la percentuale di capacità produttiva MPL e le segnalazioni di eventi di sicurezza in ottica preventiva e di riduzione del rischio.

## SARAS SARLUX

**Parti firmatarie:** Saras Sarlux, RSU

**Periodo di vigenza:** 2019- 2021

**Parametri del premio di partecipazione**

- a) Produzione (UEDC)
- b) Realizzazione investimenti
- c) Realizzazione iniziative Digital
- d) Efficienza energetica
- e) Costi di manutenzione non TA e costi di manutenzione totali

Ai fini dell'applicazione dell'imposta sostitutiva, l'erogazione del premio è subordinata al raggiungimento di almeno uno dei seguenti obiettivi incrementali tra di essi alternativi: (i) completamento nel 2019 dell'investimento sul Bunker ULSFO; (ii) miglioramento del rendimento dei forni nel 2019 rispetto al valore consuntivato nel 2018; (iii) miglioramento performance produttive nel 2019. Secondo quanto disposto dalla normativa di riferimento, l'incremento deve essere verificato al termine del periodo congruo indicato per ciascun obiettivo. A tal fine le Parti individuano come periodo congruo i 12 mesi.

## **PORTOVESME**

**Parti firmatarie:** Portovesme, RSU

**Periodo di vigenza:** 2019- 2021

**Parametri del premio di partecipazione**

Raggiungimento degli obiettivi fissati per quanto attiene la sicurezza dei lavoratori;

Raggiungimento dei livelli di BDG di riferimento;

Effettiva presenza al lavoro di ogni singolo lavoratore alla qualità della prestazione richiesta a qualunque livello.

## **BGP PRODUCTS**

**Parti firmatarie:** BGP PRODUCTS, RSU, FILCTEM Cgil, FEMCA Cisl

**Periodo di vigenza:** 2017

### **Parametri del premio di partecipazione**

Il parametro per la misurazione del premio di partecipazione è il seguente:

Fatturato anno corrente su anno precedente (Produttività): tale parametro risulta soddisfatto in caso di incremento del 1,5% del fatturato del 2017 su identico indice dell'anno precedente. Il valore del premio risulta stabilito, al raggiungimento del 100% del parametro nel complessivo importi di 1670€.

## LEVOSIL

### **Parti firmatarie**

LEVOSIL, RSU, FLCTEM Cgil, FEMCA Cisl

### **Periodo di vigenza**

2018-2020

### **Parametri del premio di partecipazione**

**Redditività**=MOL/ore lavorate. Tale parametro misurerà l'incremento del rapporto (MOL realizzato nell'anno (periodo di 12 mesi dal 1-1 al 31-12 dell'anno) con le ore effettivamente lavorate dal personale in forza nel periodo considerato.

## SIEMENS HEALTHCARE

### **Parti firmatarie**

Siemens, RSU, FILCTEM Cgil, FEMCA Cisl, Assolombarda, Confindustria

### **Periodo di vigenza**

2018, 2020

### **Parametri del premio di partecipazione**

Il premio è legato ad obiettivi di produttività e redditività.

### **Obiettivi**

#### **P.1 Obiettivo economico correlato al Fatturato (peso 70%) - voce di bilancio civilistico: fatturato verso terzi**

Per il solo anno fiscale 2016/2017, il riconoscimento del 100% del Premio previsto è subordinato al raggiungimento di un fatturato pari al 102% del fatturato dell'anno fiscale precedente, così come riportato nei bilanci certificati di Siemens Healthcare s.r.l.

Per gli anni fiscali 2017/2018 e 2018/2019, il riconoscimento del 100% del Premio previsto sarà subordinato al raggiungimento di un fatturato pari al 103% del fatturato dell'anno fiscale precedente, così come riportato nei bilanci certificati di Siemens Healthcare S.r.l.

#### **P.2. Obiettivo economico correlato al Profit (peso 30%) - voce di bilancio civilistico: risultato operativo**

Il riconoscimento del 100% del Premio previsto sarà subordinato al raggiungimento di un Profit pari al 105% del Profit dell'anno fiscale precedente, così come riportato nei bilanci certificati di Siemens Healthcare s.r.l.

Al raggiungimento degli obiettivi nella misura del 100%, l'ammontare del premio di partecipazione sarà pari a €1.200,00 (milleduecento/00) lordi per tutte le categorie di dipendenti.

Ciascuno obiettivo concorre in forma autonoma alla determinazione del Premio di Partecipazione;

La misurazione dei risultati, ai fini della verifica della realizzazione dell'incremento degli obiettivi individuati nel presente accordo, sarà determinata dal consuntivo rilevato annualmente rispetto al valore che gli obiettivi hanno consuntivato nell'anno precedente a quello di maturazione e misurazione.

## **Conversione del premio in beni e servizi welfare**

Il dipendente, rientrando nelle condizioni previste dalla normativa vigente, ha facoltà di scegliere, comunicandolo alla Direzione aziendale, di sostituire, in tutto o in parte, il valore del premio di partecipazione maturato, in beni, opere e servizi di cui all'art. 51 del TUIR sino al valore massimo previsto dalla normativa vigente. Le percentuali del premio di partecipazione erogato convertite in welfare potranno, a scelta dei dipendenti, essere le seguenti: 100%, 75%, 50%, 25%, 0%.

Tale opzione, strettamente legata alla durata e agli effetti della presente intesa, dovrà essere esercitata entro la data che la Società si riserva di comunicare successivamente. Con separata comunicazione l'azienda informerà altresì sul termine di utilizzo della quota opzionata; in caso di mancato utilizzo tale quota verrà automaticamente versata a FONCHIM. I servizi di Welfare saranno garantiti tramite il supporto del broker che già collabora con Siemens a livello mondiale per analoghe iniziative in favore dei dipendenti.

Inoltre, sempre con riferimento all'accordo sul Premio di partecipazione e per il periodo di vigenza dello stesso, allo scopo di incentivare l'utilizzo dell'offerta di beni e servizi, per i dipendenti che decideranno di destinare a welfare almeno il 50 % dell'importo consuntivato a titolo di Premio di partecipazione e in pagamento, qualora spettante, nei mesi di marzo 2018/2019/2020, Siemens (Healthcare renderà disponibile sul portale welfare un importo aggiuntivo pari al 20% di quanto destinato a welfare).

In caso di cessazione del rapporto di lavoro la quota di premio di partecipazione convertita in beni, opere e servizi di cui all'art. 51 e art. 100 del TUIR, così come previsto al capoverso precedente, dovrà essere fruita entro la data di cessazione del rapporto di lavoro oppure per i soli lavoratori iscritti sarà automaticamente versato a FONCHIM.