

LINEE GUIDA PER LA CONTRATTAZIONE DI II LIVELLO NELLA PICCOLA E MEDIA INDUSTRIA ALIMENTARE

Le seguenti Linee Guida, redatte dalla Commissione bilaterale prevista dall'art. 53 del CCNL Unionalimentari-Confapi del 16 settembre 2010, costituiscono mero strumento operativo teso a favorire la contrattazione decentrata, a livello aziendale o territoriale, e a facilitare quindi la stipula di accordi di secondo livello per la diffusione del salario di produttività.

Si conviene che dalla contrattazione di secondo livello debbano derivare concreti benefici economici per le piccole e medie imprese alimentari ed una opportuna redistribuzione di tali benefici ai lavoratori.

Presupposto per la realizzazione di tale obiettivo è la condivisione di un sistema di relazioni sindacali e contrattuali regolato e quindi in grado di dare certezze riguardo ai soggetti, ai tempi ed ai contenuti della contrattazione collettiva di secondo livello.

In particolare, la contrattazione di secondo livello si esercita per le materie delegate, in tutto o in parte, dal contratto collettivo nazionale di lavoro e deve riguardare materie ed istituti che non siano già stati negoziati in altri livelli di contrattazione, secondo il principio del *ne bis in idem*. La contrattazione di secondo livello potrà altresì essere esercitata per le materie non disciplinate dal contratto collettivo nazionale di lavoro.

Obiettivo precipuo della contrattazione di secondo livello, sia essa aziendale o territoriale, deve essere il miglioramento del risultato d'impresa (economico, qualitativo, produttivo), inteso come condizione essenziale per l'incremento delle retribuzioni reali e di conseguenza delle condizioni di lavoro; a tale obiettivo tutti i lavoratori possono/devono essere coinvolti e responsabilizzati, valorizzando la ricerca della competitività, dell'innovazione, della flessibilità e dell'aumento della produttività.

Il premio variabile è quindi costituito da criteri di produttività e flessibilità operativa, in quanto indici rilevanti al fine del miglioramento della competitività aziendale, e calcolato con riferimento ai risultati conseguiti nella realizzazione di programmi, concordati fra le parti, aventi come obiettivo incrementi di produttività, di qualità, di redditività, di efficacia, di innovazione, di efficienza organizzativa ed altri elementi rilevanti ai fini del miglioramento della competitività aziendale nonché ai risultati legati all'andamento economico dell'impresa.

Il salario di produttività previsto dalla contrattazione di secondo livello deve avere caratteristiche tali da consentire l'applicazione delle particolari agevolazioni contributive e fiscali previste dalla normativa di legge.

Per la determinazione degli obiettivi saranno delineati modelli di premi collegati a obiettivi di produttività, qualità, competitività, sostenibilità, ecc., riferibili alle specificità di settore e/o di territorio. Per la determinazione degli obiettivi le parti interessate potranno assumere, oltre a specifici criteri e/o parametri congiuntamente individuati, indicatori territoriali forniti da soggetti terzi, individuati di comune accordo (ad esempio: Direzioni Provinciali e Regionali del Lavoro, Camere di Commercio, Presidenze o Assessorati delle Giunte regionali o provinciali, Enti di ricerca o Università, Enti di sviluppo, Centri Studi pubblici o privati, Economisti o altre personalità di acclarata competenza). La contrattazione territoriale potrà essere altresì strutturata mediante l'individuazione di un ampio catalogo di parametri di redditività, efficienza e competitività aziendale, che potranno essere selezionati in ragione della maggiore pertinenza alla realtà d'impresa e il cui conseguimento costituirà il presupposto per l'erogazione del salario di produttività.

Il sistema retributivo variabile, collegato ad obiettivi deve essere:

- **sfidante**: per sollecitare il raggiungimento di risultati concretamente raggiungibili, tramite comportamenti capaci di produrre un impegno aggiuntivo ed una effettiva disponibilità al miglioramento;
- **premiante**: per commisurare i benefici all' incremento delle prestazioni (variabilità del premio) e valorizzare il modo equo il contributo apportato;
- **credibile**: per definire obiettivi ambiziosi ma compatibili con le condizioni ambientali, organizzative e professionali;
- **verificabile**: che si basa su elementi obiettivi di risultato, non soggetti a differenze d'interpretazione;
- **gestibile**: per essere comprensibile ai lavoratori, soggetto ad essere influenzato dalle loro azioni e capace di sviluppare elementi di coinvolgimento e di motivazione.

Gli obiettivi devono essere condivisi sia dall'azienda, che dai lavoratori o, quantomeno, devono essere considerati legittimi dagli uni e dagli altri. La condivisione è importante per garantire la disponibilità ad operare in modo conseguente. Nello stesso tempo, gli obiettivi e i modi per raggiungerli devono essere resi comprensibili ai lavoratori, giacché senza questa comprensione è difficile produrre la partecipazione ed il coinvolgimento che permette di conseguire effettivamente un risultato soddisfacente.

Di seguito vengono proposti, a scopo esemplificativo, alcuni indicatori, che rispondono a varie tipologie di aspettative di miglioramento. L'indicatore che sarà definito nella contrattazione di secondo livello sarà dovrà considerare una serie di parametri; esso è funzionale al calcolo delle prestazioni fornite o alla definizione di un rapporto tra la disponibilità di risorse e i risultati raggiunti. La loro utilità si apprezza perché si prestano ad una lettura ricorrente degli andamenti aziendali, permettendo così di valutare i miglioramenti su scala pluriennale o di confrontare le prestazioni di un'azienda con quelle di altre imprese.

Dal punto di vista economico, migliorare le prestazioni significa poter ridurre il costo dei prodotti (nel caso della produttività e dell'efficienza) o poter ottenere maggiori risorse dal processo produttivo interno (qualità interna) o dal mercato (qualità esterna).

La produttività. Il concetto tradizionale di produttività esprime con chiarezza il campo d'azione di questo indicatore. Con questi parametri si tende a misurare l'attivazione di una quantità di lavoro incrementale, che comporta una maggiore intensità di prestazione, una riduzione dei tempi di esecuzione. La motivazione che può stare alla base dell'indicazione di un obiettivo di incremento della produttività è chiara: pervenire ad una più soddisfacente saturazione dei fattori produttivi.

L'efficienza. L'utilizzo degli indicatori di efficienza è motivato dalla necessità di ottenere un miglioramento delle prestazioni passando attraverso una più soddisfacente combinazione dei fattori professionali, tecnici, produttivi ed organizzativi. Non si pone, pertanto, il problema di ottenere un semplice incremento delle prestazioni, ma si opera per l'introduzione di meccanismi di incentivazione che favoriscano un adattamento delle combinazioni produttive in modo che la performance derivi da un utilizzo ottimale delle risorse. Nella loro applicazione richiedono che vi sia disponibilità a modificazioni organizzative e flessibilità di risposta dei soggetti.

La flessibilità. Per flessibilità si intende la capacità del sistema produttivo di rispondere, in tempi brevi e a costi contenuti, ai cambiamenti esterni (esogeni) ed interni (endogeni).

Esempi di cambiamenti che richiedono prestazioni di flessibilità:

- Cambiamenti esterni all'azienda

- *Prodotto*: sviluppo di nuovi prodotti da immettere sul mercato; mutamenti delle specifiche richieste dal cliente; variazioni legislative e normative
- *Volumi*: adattamento della produzione ai volumi richiesti dal mercato
- *Tempi*: modifiche nei piani di consegna richiesti dai clienti
- Cambiamenti interni all'azienda
 - *Processo*: guasti alle macchine; scarti e rilavorazioni; variazioni nelle tecnologie di produzione.
 - *Organizzazione*: variabilità dei tempi di lavoro; assenze; inserimento e formazione di nuovo personale; mutamenti nelle caratteristiche dei materiali.
 - *Approvvigionamento*: scarti e resi ai fornitori; tempi e ritardi di consegna dei fornitori; necessità di nuovi materiali e/o nuovi fornitori.

In alcuni casi il meccanismo premiante non è collegato al raggiungimento di specifici obiettivi produttivi ma riconosce il valore della disponibilità ad adattarsi a diverse condizioni organizzative.

La qualità. Il contenuto delle prestazioni richieste da un'impresa dell'industria alimentare è sempre più soggetto a valutazioni inerenti il rilievo delle componenti qualitative. Le definizioni di qualità sono molteplici e possono riferirsi alla misurazione concreta della qualità contenuta in un prodotto/servizio, come pure alla qualità riferita anche ad altri fattori, come il rispetto dei tempi di consegna o la soddisfazione delle aspettative del cliente/consumatore. Gli indicatori più utilizzati possono essere i reclami, i resi, le contestazioni, le segnalazioni dei clienti o dei consumatori finali (generalmente misurati in percentuale rispetto ai volumi di vendita o consegnati).

Redditività. In questo modo la retribuzione è collegata a indici che misurano non soltanto il contributo della forza lavoro ma anche gli effetti sull'andamento aziendale delle scelte manageriali e delle fluttuazioni del mercato, in pratica, del complessivo governo strategico e gestionale dell'impresa.

CONTRATTAZIONE AZIENDALE

Gli indicatori e i parametri che possono essere utilizzati per l'istituzione del salario di produttività sono molteplici e la loro scelta deve necessariamente essere effettuata in relazione agli obiettivi che l'azienda intende perseguire.

A titolo esemplificativo e non esaustivo, si riportano di seguito alcuni indicatori, desumibili dai bilanci aziendali o verificabili mediante specifica attività di monitoraggio, atti a facilitare la definizione di premi variabili legati alle *performance* delle imprese di minore dimensione.

Tali indicatori potranno essere combinati in numero variabile, affinché il premio di risultato sia di stimolo al conseguimento di una pluralità di obiettivi; in tal caso a ciascun indicatore sarà attribuita una percentuale della somma complessivamente stanziata per ogni anno. A titolo esemplificativo e non esaustivo si riportano alcuni indici a cui se ne potranno aggiungere altri a livello aziendale: Indice di qualità (miglioramento dell'indice di qualità esterna ed interna); Indice di redditività (miglioramento dei ricavi di vendita e miglioramento del margine operativo lordo procapite); Indice di produttività (consumi energetici e miglioramento dei tempi di consegna); indici organizzativi (Miglioramento innovazione produttiva e stabilizzazione del personale).

CONTRATTAZIONE TERRITORIALE

La contrattazione territoriale potrà prevedere quote di salario variabile collegate a indici che misurano l'andamento aggregato del settore alimentare, o sottosettori omogenei, nel territorio. La contrattazione territoriale potrà altresì collegare il salario variabile a indici di produttività, efficienza, redditività e competitività misurati a livello aziendale. La contrattazione territoriale potrà infine prevedere l'adozione contestuale di entrambe le tipologie di indici sopra menzionati.

Collegamento a indici settoriali

Nella determinazione del salario di produttività, le parti terranno conto dell'andamento del settore alimentare e dei suoi risultati, avendo riguardo al territorio della provincia, o altro comprensorio individuato, sulla base di indicatori aggregati, quali ad esempio:

- numero delle imprese iscritte in CCIAA;
- saldo tra imprese iscritte e cessate in CCIAA nel periodo di riferimento;
- numero dei lavoratori del settore, desumibile dalle statistiche elaborate dall'INPS, dall'amministrazione provinciale o dalla Direzione Provinciale del Lavoro;
- numero di ore di Cassa Integrazione salariale (ordinaria, straordinaria, in deroga ecc.) autorizzate dall'INPS per mancanza di lavoro nel settore;
- numero lavoratori in contratto di apprendistato professionalizzante (INPS);
- fatturato di settore (Dati CCIA);

Le risultanze dei parametri sopra individuati nell'anno di riferimento, rapportati all'andamento medio del settore ed ai suoi risultati nel triennio (o altro intervallo di tempo) precedente, costituiranno il presupposto per l'erogazione del salario di produttività ai dipendenti delle aziende che hanno aderito al contratto territoriale, qualora si evidenzia l'esistenza di un andamento di settore positivo, in relazione ad un certo numero degli indicatori territoriali individuati.

Il contratto territoriale stabilirà le modalità di adesione delle aziende.

Fonti qualificate dove reperire dati utili alla costruzione di indicatori significativi dell'andamento del settore, possono essere quelle già menzionate all'art. 53 del ccnl (Direzioni Provinciali e Regionali del Lavoro, Camere di Commercio, Presidenze o Assessorati delle Giunte regionali o provinciali, Enti di ricerca o Università, Enti di sviluppo, Centri Studi pubblici o privati, Economisti o altre personalità di acclarata competenza), oltre alle stesse Associazioni rappresentative delle imprese e dei lavoratori stipulanti il c.c.n.l.

Collegamento a indici aziendali

La contrattazione territoriale potrà essere strutturata mediante l'individuazione di un ampio e diversificato catalogo di parametri di redditività, efficienza e competitività aziendale, come quelli già illustrati nella sezione dedicata alla contrattazione aziendale.

La verifica del raggiungimento degli obiettivi, ai quali è subordinata la spettanza del salario di produttività, è in questo modo realizzata a livello aziendale e misurerà in modo più fedele l'incremento della competitività dell'impresa.

In tal caso il contratto territoriale stabilirà, indicativamente, l'entità complessiva del salario di produttività, eventualmente differenziato per classi dimensionali, il numero minimo e massimo dei parametri adottabili, le modalità di erogazione del premio.

Il contratto territoriale dovrà altresì stabilire, per l'azienda che scelga di aderire ad esso:

- le modalità di adesione, comunicazione e pubblicità che la stessa renderà alle parti stipulanti per il tramite dell'associazione datoriale locale, anche ai fini dell'applicazione delle norme agevolative in materia di decontribuzione e detassazione ;

- adeguate modalità di informazione ai lavoratori, in assenza di R.S.U, circa le priorità strategiche e gli obiettivi che intende perseguire, nonché in merito alla tipologia ed al numero dei parametri che l'azienda intende adottare tra quelli proposti dal contratto territoriale e alle ragioni della determinazione del "peso" attribuito ai singoli parametri, al fine del raggiungimento degli obiettivi;
- adeguate forme di comunicazione e pubblicità in merito alla verifica a consuntivo degli indicatori a livello aziendale e alla spettanza del premio variabile.

In presenza di R.S.U. l'azienda concorderà con esse criteri, priorità, obiettivi, verifiche nonché il numero degli indici da adottare tra quelli proposti dal contratto territoriale e il peso percentuale attribuito a ciascuno di essi.