

UNIVERSITÀ DI SIENA 1240

Dipartimento di Scienze Sociali, Politiche e Cognitive

Dottorato in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro

36° Ciclo

Coordinatore: Prof. Claudio Melacarne

Il premio di risultato nella contrattazione di secondo livello: il caso Bonfiglioli

Settore scientifico disciplinare: IUS/07

Candidato/a

Filippo Reggiani

Sede di attività

Bonfiglioli Riduttori S.p.A.

Supervisore

Prof. Michele Tiraboschi

Ente di appartenenza

Università di Modena e Reggio Emilia

Co-supervisore

Dott. Francesco Seghezzi

Ente di appartenenza

Università di Modena e Reggio Emilia

Anno accademico di conseguimento del titolo di Dottore di ricerca

2022/23

Università degli Studi di Siena
Dottorato in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e
di lavoro
36° Ciclo

Data dell'esame finale

14 dicembre 2023

Commissione giudicatrice

Supplenti

TITOLO: Il premio di risultato nella contrattazione di secondo livello:
il caso Bonfiglioli

INDICE

Parte I - Posizione del problema e domanda di ricerca.....	5
1.1 La base esperienziale e la definizione del premio di risultato.....	5
1.2 Il premio di risultato: criteri costitutivi e finalità.....	11
Parte II – Il premio di risultato nella contrattazione integrativa italiana: panorama e linee di tendenza.....	16
2.1 Il Premio di risultato nella contrattazione collettiva degli ultimi anni.....	16
2.2 Nota metodologica preliminare all’analisi di benchmark.....	19
2.3 Analisi di benchmark.....	21
Parte III –I lineamenti e la storia di Bonfiglioli Riduttori S.p.A.: una prospettiva di relazioni industriali.....	40
3.1 Il CCNL applicato e le origini della contrattazione integrativa aziendale.....	40
3.2 Gli anni ’80: i primi contratti integrativi.....	46
3.3 Gli anni ’90: il consolidamento del sistema di relazioni industriali.....	53
3.4 Gli anni 2000: i contratti integrativi del nuovo millennio	60
3.5 2017 e 2022: gli ultimi rinnovi.....	67

Parte IV – La storia dell’istituto del premio di risultato nella contrattazione collettiva Bonfiglioli.....	77
4.1 Evoluzione del premio di risultato.....	77
4.2 Analisi delle clausole contrattuali relative agli indicatori.....	81
4.3 Quadro complessivo	88
 Parte V – Prospettive e lettura sistematica alla luce della contrattazione di produttività di Bonfiglioli Riduttori S.p.A.....	95
 BIBLIOGRAFIA.....	106
 ALLEGATI: PRINCIPALI ACCORDI ANALIZZATI.....	112
ALLEGATO 1: CONTRATTO DI SECONDO LIVELLO DI BONFIGLIOLI RIDUTTORI S.P.A. 21/03/2022.....	112
ALLEGATO 2: CONTRATTO DI SECONDO LIVELLO DI BONFIGLIOLI RIDUTTORI S.P.A. 25/06/1980.....	135
ALLEGATO 3: CONTRATTO DI SECONDO LIVELLO DI BONFIGLIOLI RIDUTTORI S.P.A. 25/04/1996.....	143
ALLEGATO 4: CONTRATTO DI SECONDO LIVELLO DI BONFIGLIOLI RIDUTTORI S.P.A. 19/10/2000.....	159
ALLEGATO 5: ACCORDO SUL PREMIO DI RISULTATO DI BONFIGLIOLI RIDUTTORI S.P.A. 22/07/2021.....	167

Parte I

Posizione del problema e domanda di ricerca

Sommario: **1.1** La base esperienziale e la definizione del premio di risultato – **1.2** Il premio di risultato: criteri costitutivi e finalità.

1. La base esperienziale e la definizione del premio di risultato

La vita degli stabilimenti produttivi è una vita fatta di urgenze, imprevisti e cambi di programma. Gli orari dei turni e le riunioni periodiche hanno l'improbabile compito di creare linee di senso in uno scenario frastagliato, in cui spesso percorsi sicuri rivelano la loro natura di sentieri interrotti. Nel veloce scorrere dei giorni, appare all'orizzonte una forte contraddizione tra, da una parte, l'emersione di temi e problemi sempre nuovi e, dall'altra, il processo produttivo, direzionato alla continuità e alla ripetizione: un basso continuo antico e regolare tonalizzato da un motivo sempre nuovo.

Nel panorama di questa peculiare declinazione dell'“esperienza effettiva della vita”¹, sorge, dunque, la necessità di trovare una bussola, capace di guidare la navigazione nel territorio da esplorare. Per il suo corretto funzionamento tale bussola ha diversi componenti, nei quali alla diversità di funzione e obiettivo si accompagna una somiglianza di aspetto esteriore. Tale aspetto è quello della formula matematica²:

¹ Heidegger definisce questo concetto come “l'intera posizione attiva e passiva dell'uomo nei confronti del mondo” (M. Heidegger, (2019). *Fenomenologia della vita religiosa*. Adelphi Edizioni spa., p. 43).

² Di seguito vengono indicati, a titolo esemplificativo, l'O.E.E. (Overall Equipment Effectiveness) e l'O.L.E. (Overall Labour effectiveness), che, rispettivamente, calcolano l'efficienza degli impianti e l'efficienza uomo. Si tratta di indicatori tipicamente usati nelle fabbriche del settore metalmeccanico. La citazione di questi indicatori, così come tutta questa sezione, ha l'obiettivo di offrire, per quanto riguarda l'istituto del premio di risultato, uno sguardo sulla “realtà giuridica effettuale”, tentando uno “studio diretto e sistematico del contenuto dei contratti collettivi” (M. Tiraboschi, (2021). Appunti per una ricerca sulla contrattazione collettiva in Italia: il contributo del giurista del lavoro. *Diritto delle relazioni industriali: rivista della Associazione lavoro e ricerche*, 31(3), 599-639, p. 615).

$$\text{O.E.E.} \quad \equiv \quad \frac{\sum_{i=1}^n (TC * N^{\circ} \text{ pezzi buoni})_i}{\text{Tempo di apertura impianto}}$$

$$\text{O.L.E.} \quad \equiv \quad \frac{\sum_{i=1}^n (TC * N^{\circ} \text{ posizionati} * \text{Produzione versata})_i}{\text{Presenza} * N^{\circ} \text{ posizionati}}$$

All'interno del perimetro delle fabbriche, i risultati di queste espressioni vivono e sono affissi negli uffici dei direttori di stabilimenti, nelle zone adibite ai *meeting* del mattino oppure nelle bacheche dedicate all'analisi dell'andamento produttivo. Tutti questi luoghi recano in sé l'obiettivo di offrire la consapevolezza del percorso a coloro che consultano questi dati e leggono questi simboli. Nel cuore della strategia *kaizen* è scritto: "raccolgere i dati sulla situazione attuale ci aiuta a capire dove ci troviamo e ci fa da trampolino per il miglioramento"³.

Tuttavia, nell'infinità di segni, simboli e luoghi che animano la costellazione del mondo industriale italiano, c'è un altro luogo in cui queste formule fanno la loro comparsa. Questo luogo è il contratto collettivo aziendale.

E quando questi strumenti matematici interagiscono con la sfera della contrattazione collettiva, essi vengono trasformati in quella specifica sezione della contrattualistica di secondo livello dedicata al premio di produttività, il quale rappresenta la modalità con cui ogni sistema di relazioni industriali recepisce la condivisione dei suoi indicatori più significativi nell'ottica dello sviluppo organizzativo complessivo. Essi hanno la funzione di certificare, in base a criteri di coerenza con l'attività caratteristica dell'impresa, l'erogazione del premio. In questo caso, dunque, "la distribuzione della retribuzione è l'esito di un vantaggio organizzativo condiviso con l'impresa"⁴. Dal momento che la selezione

³ M. Imai, (2015). *Gemba Kaizen. Un approccio operativo alle strategie del miglioramento continuo. Con le storie delle aziende italiane che ce l'hanno fatta.* FrancoAngeli, p. 32.

⁴ M. Vitaletti, (2013). *La retribuzione di produttività.* Edizioni scientifiche italiane, p. 95.

dei parametri da utilizzare all'interno della struttura del premio è concordata all'interno delle sedi dei tavoli delle relazioni industriali, "la produttività [...] è definita dalle parti sociali che individuano le misure idonee di per sé a conseguirla"⁵, sulla base dell'"assunzione della performance aziendale come punto di convergenza degli interessi dei lavoratori e dell'impresa"⁶. In quest'ottica, sul piano della prassi negoziale il premio di risultato "segna il punto di massima emersione di un dato assetto degli interessi negoziali, caratterizzato non da dinamiche conflittuali bensì dalla convergenza degli obiettivi dei contraenti"⁷.

Compiendo una ricognizione nel cuore dell'istituto, "il premio di risultato è un istituto di natura contrattuale consistente in un'erogazione variabile connessa al conseguimento di obiettivi concordati tra le parti e misurati attraverso opportuni indicatori di performance"⁸. L'erogazione prevista come premio di risultato è il risultato dell'inserimento del dato finale annuale di alcuni indicatori selezionati all'interno di specifiche fasce, che permettono di stabilire una proporzione tra andamento dei parametri e percentuale di payout massimo finale, in virtù di tabelle analoghe alla seguente:

FASCE	MIN	MAX	PAYOUT
FASCIA 1	37%	41%	50%
FASCIA 2	41,01%	45%	70%
FASCIA 3	45,01%	49%	80%
FASCIA 4	49,01%	53%	90%
FASCIA 5	53,01%	>=57%	100%

Si tratta, nel complesso, di una particolare forma di retribuzione che rientra nel novero di quelle "voci retributive correlate elasticamente a indici dinamici, quali la efficienza produttiva o la redditività

⁵ *Ibidem*.

⁶ R. Leoni, L. Tiraboschi, & G. Valietti, (1998). Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari. *Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche*, (10)., p. 1.

⁷ A. Zoppoli, (1991). Incentivazione e lavoro manageriale: spunti per una ricerca. *Dir. rel. ind.*, 47., p. 53.

⁸ F. Perciavalle, P. Tomassetti (a cura di), *Il premio di risultato nella contrattazione aziendale*, 2016, p. 9.

dell'impresa"⁹. Come ricorda Micaela Vitaletti, infatti, "la retribuzione di produttività emersa nell'ambito dell'autonomia collettiva costituisce soltanto una tipologia tra le forme retributive c.d. variabili previste dall'ordinamento. Anzi, si potrebbe dire che il codice civile per primo ha considerato la produttività come parametro per calcolare la retribuzione"¹⁰. Seguendo il filo conduttore tracciato del saggio "La retribuzione di produttività", tra tali tipologie si possono annoverare il cottimo, la partecipazione agli utili e tutto l'insieme di quelle voci che sono incluse nell'alveo della retribuzione accessoria nell'ambito del pubblico impiego¹¹. Il premio di risultato, dunque, è classificato insieme a "tipologie retributive storicamente distinte sul piano concettuale e su quello tecnico"¹². Da un lato, dunque, forme di incentivazione, come, per l'appunto, il cottimo, e, dall'altro, modalità di retribuzione partecipativa, che hanno l'obiettivo di offrire "vantaggi salariali variabili in funzione dei risultati economici dell'impresa o dell'affare: ad es. la partecipazione agli utili"¹³. In anni di profonda innovazione per gli istituti retributivi variabili, a conferma di quanto affermato, Lorenzo Zoppoli sottolinea: "i nuovi incentivi si dividono in incentivi che si ricollegano ad antichi sistemi oggi rivitalizzati (cottimi, premi di produzione, ecc...) ed incentivi nuovi di zecca"¹⁴.

Rosario Santucci, in un articolo del 1991, rileva come tale legame tra quote di retribuzione e indicatori di performance organizzativa sia un fenomeno presente da lungo tempo nello scenario della contrattazione

⁹ M. D'Antona, M., & R. de Luca Tamajo (1991). La retribuzione ad incentivi: introduzione. *Dir. rel. ind*, 1, 5., p. 5.

¹⁰ M. Vitaletti, (2013). *La retribuzione di produttività*, cit., p. 19.

¹¹ Su questo punto, interviene anche Anna Alaimo in Alaimo, A. (1991). Sistemi partecipativi e incentivanti di retribuzione: l'evoluzione storica in Italia. *Diritto delle relazioni industriali*, 1, 13. A queste forme di retribuzione si può associare anche la forma retributiva del Management By Objectives (MBO), analizzata in Ducati da Anita Cezza (A. Cezza, (2019). *Management by Objectives e Relazioni Industriali: dalla teoria al caso Ducati Motor Holding SpA*).

¹² M. D'Antona, M., & R. de Luca Tamajo (1991). La retribuzione ad incentivi: introduzione. cit, p. 5.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ L. Zoppoli, (1991). Nozione giuridica di retribuzione, incentivazione e salario variabile. *DRI*, 1, 29., p. 31.

collettiva italiana: “il dibattito attuale si è intensificato solo dopo che il fenomeno ha riguardato grandi imprese del settore industriale privato (v. i casi esemplari Fiat e Olivetti del 1988). Ma il fenomeno è presente sin dalla metà degli anni '80 e non solo nelle grandi imprese private e nel settore industriale, come segnalato da varie ricerche e analisi sulla contrattazione collettiva decentrata e sulle relazioni industriali in azienda”¹⁵. Lo stesso Santucci sottolinea come la fortuna dell'istituto sia dovuta a caratteri peculiari delle relazioni industriali italiane, in cui alla necessità datoriale di flessibilizzare il salario in base ai risultati organizzativi si accompagna la volontà dei sindacati di categoria di “riprendere il controllo sulla retribuzione erogata in via unilaterale e discrezionale dagli imprenditori”¹⁶.

A coronamento di questa fase di profonda e nuova diffusione di questa tipologia di retribuzione incentivante si colloca la redazione del Protocollo del 23 luglio 1993, con particolare riferimento all'articolo 2: “le erogazioni del livello di contrattazione aziendale sono strettamente correlate ai risultati conseguiti nella realizzazione di programmi, concordati tra le parti, aventi come obiettivo incrementi di produttività, di qualità ed altri elementi di competitività di cui le imprese dispongano, compresi i margini di produttività, che potrà essere impegnata per accordo tra le parti, eccedente quella eventualmente già utilizzata per riconoscere gli aumenti retributivi a livello di CCNL, nonché ai risultati legati all'andamento economico dell'impresa”.

Il Protocollo del 1993 delega alla contrattazione di secondo livello la non banale selezione degli strumenti e degli obiettivi del salario di produttività e “aggiunge all'ordinario rapporto corrispettivo un elemento strutturale ulteriore, perché fa riferimento ad un risultato del tutto incerto che si riflette sull'an e sul quantum del trattamento economico dovuto al lavoratore”¹⁷. In questo modo, “la tornata contrattuale *post*-1993 sembra avere consentito di mettere al centro della scena il nesso tra andamento

¹⁵ R. Santucci, (1991). Contrattazione degli incentivi e modelli di relazioni industriali. *Dir. Rel. Ind*, 1, 55., p. 55.

¹⁶ *Ibi*, p. 56.

¹⁷ M. Vitaletti, (2013). *La retribuzione di produttività*, cit., p. 62.

aziendale e capacità retributiva un risultato per niente scontato nel contesto delle relazioni industriali italiano”¹⁸.

Per Micaela Vitaletti, questo forte margine di incertezza in merito all’ottenimento del risultato rappresenta un fattore negativo, in quanto porta a concentrarsi maggiormente sul risultato e non sul programma di raggiungimento dell’obiettivo di maggiore competitività e, dunque, classifica la contrattazione collettiva di produttività frutto del Protocollo come espressione del concetto di “produttività in funzione del risultato”¹⁹. In questa specifica declinazione della contrattazione di produttività, dunque, a una condivisione degli indicatori non si accompagna un confronto sulle prospettive di crescita a breve e medio termine dell’azienda, portando, dunque, a un sostanziale deficit di motivazione.

Seguendo la distinzione elaborata da Micaela Vitaletti, con l’accordo interconfederale del 21 novembre 2012 la contrattazione collettiva passa da un concetto di “produttività in funzione del risultato” a una nuova configurazione: la “produttività in funzione del programma”²⁰. A seguito dell’accordo del 2012, i trattamenti economici variabili in questione perdono la completa incertezza come caratteristica unica in favore del legame con la realizzazione di programmi aziendali di crescita e sviluppo. All’interno di questo filone della contrattazione collettiva italiana, la centralità dunque non è più sull’imprevedibilità del premio, bensì sulla programmazione: “la retribuzione di produttività di “ultima generazione” non è più data dalla “promessa” di un trattamento economico aggiuntivo, ma si collega ad una nuova organizzazione del lavoro e d’impresa programmata dalla contrattazione collettiva e preordinata a realizzare il risultato”²¹. Il fattore decisivo per questa

¹⁸ P. Sestito, & F. Rossi, (2000). Contrattazione aziendale, struttura negoziale e determinazione decentrata del salario. *Lavoro e Relazioni Industriali*, 2, 129-183, p. 165.

¹⁹ *Ibi*, p. 61.

²⁰ *Ibi*, p. 86.

²¹ *Ibi*, p. 95. In questo senso, in altri termini, “la contrattazione decentrata può caratterizzarsi come fattore di competitività e sostenere le trasformazioni necessarie all’ammodernamento dell’organizzazione del lavoro per favorire le innovazioni di

riforma dell'istituto è da individuare nel Decreto Interministeriale del 22 gennaio 2013, nel quale, intervenendo sul delicato tema della tassazione agevolata, vengono selezionati e indicati l'insieme di aspetti a cui legare la retribuzione di produttività. Tali aspetti si configurano come un vasto ed eterogeneo insieme di elementi, quali la ridefinizione dei sistemi di orari oppure gli investimenti. Tale Decreto costituisce la concretizzazione dell'accordo del 2012²².

Si giunge, dunque, a una configurazione del premio di risultato capace di tradurre gli indici di efficienza, redditività e qualità in fattori capaci di condividere lo sviluppo delle performance aziendali in tutta l'organizzazione, dal momento che si posizionano come guida e monitoraggio dell'andamento organizzativo. Oltre al secondo livello di contrattazione, su cui ci si concentrerà nelle prossime pagine, è opportuno ravvisare questo cambiamento di paradigma anche all'interno delle pagine di alcuni contratti collettivi nazionali. Per esempio, l'articolo 12 del CCNL Commercio del 2015 fa riferimento ai premi aziendali come a "erogazioni economiche strettamente correlate ai risultati conseguiti nella realizzazione di programmi aziendali". L'art. 12 (Sez. Quarta, Titolo IV) del contratto nazionale dei metalmeccanici lega il premio di risultato alla "realizzazione di programmi, concordati tra le parti". Per concludere, l'articolo 48 del contratto nazionale dei chimici tratta la materia del premio di partecipazione ed è redatto utilizzando termini della stessa sfera semantica.

2. Il premio di risultato: criteri costitutivi e finalità.

Una volta effettuata una ricognizione nella struttura interna del premio, è opportuno analizzarne le finalità fondamentali e, in seconda battuta, alcuni criteri che devono guidare la scelta degli indicatori da utilizzare. Naturalmente, gli obiettivi essenziali del premio di risultato

processo e di prodotto" (G. Travaglini, Come la contrattazione aiuta la produttività. *Quaderni*, 13, p. 21).

²² Cfr. *ibi*, p. 88.

rappresentano la base per l'identificazione dell'insieme di *driver* per l'individuazione degli indici.

Come rilevano Mosca e Tomassetti²³, i quali ragionano e scrivono già nel contesto di una contrattazione di produttività in funzione del programma, il salario di produttività ha una triplice funzione: motivazionale, redistributiva e riequilibratrice.

La finalità motivazionale rappresenta un'eredità storica della tipologia retributiva del cottimo. Si tratta, in altri termini, di un obiettivo in cui emerge la configurazione del premio come incentivazione, ossia come vantaggio salariale conseguibile “con una prestazione per qualche aspetto superiore a quella normale o dovuta”²⁴. Tra le finalità di questa struttura premiale, dunque, si ritrova anche l'aumento di motivazione del dipendente al lavoro e l'incremento dello stimolo a migliori livelli di performance.

Come ricordano D'antona e de Luca Tamajo, “una nota comune a tutte le forme retributive variabili, sta nel fatto che vi si trovano in forma combinata tipologie retributive storicamente distinte sul piano concettuale e su quello tecnico”²⁵. Se, quindi, la funzione motivazionale discende dal cottimo, la finalità redistributiva, invece, deriva dalla forma di retribuzione della partecipazione agli utili. Tale funzione “realizza una forma di partecipazione agli utili o ai risparmi di gestione dell'azienda secondo programmi concordati, in cui la retribuzione variabile del lavoratore viene legata a indici oggettivi estratti dal bilancio o misurati secondo parametri che fotografano il raggiungimento o meno di un dato obiettivo”²⁶. Se, come emerge dal Decreto interministeriale del 22 gennaio 2013, “la retribuzione di produttività può essere correlata all'esercizio delle articolazioni in cui si esplica il potere di

²³ Cfr. F. Perciavalle, P. Tomassetti (a cura di), *Il premio di risultato nella contrattazione aziendale*, cit., pp. 11-15.

²⁴ M. D'Antona, M., & R. de Luca Tamajo (1991). *La retribuzione ad incentivi: introduzione*. cit, pp. 5-6.

²⁵ *Ibidem*.

²⁶ F. Perciavalle, P. Tomassetti (a cura di), *Il premio di risultato nella contrattazione aziendale*, cit., p. 13.

organizzazione del lavoro”²⁷, la funzione partecipativa del salario variabile permette ai lavoratori di partecipare ai risultati economici conseguiti attraverso le rimodulazioni tecniche e organizzative²⁸.

La funzione riequilibratrice, infine, ha il compito di “riequilibrare il sinallagma nel rapporto di lavoro”²⁹, ossia di rimodulare il corrispettivo di una prestazione lavorativa più gravosa o impegnativa, oppure, come nel caso della funzione sanzionatoria dei correttivi individuali, meno assidua³⁰.

Tale triplice finalità dell’istituto premiante in questione viene variamente declinata nei diversi accordi che si collocano nell’alveo dei rinnovi dei diversi contratti nazionali. Lo strumento primario per la concretizzazione di queste finalità è il corretto utilizzo degli indicatori, la cui scelta è subordinata all’adozione di alcuni criteri di base, ossia tre macro-fattori di successo, che, elaborati dalla letteratura scientifica nell’ambito dei sistemi retributivi legati alla professionalità (*skill-based pay*)³¹, sono direzionati al corretto funzionamento della struttura del premio. I risultati

²⁷ M. Vitaletti, (2013). *La retribuzione di produttività*, cit., p. 90.

²⁸ Così Micaela Vitaletti in un articolo del 2014: “L’aspetto più innovativo del D.P.C.M. del 2013 è dunque rintracciabile nella relazione tra retribuzione e organizzazione: il trattamento economico è collegato alla previsione di contratti collettivi che “programmano” la produttività adottando misure organizzative connesse ai tempi (orario di lavoro), ai contenuti (mansioni) della prestazione e alla tecnologia. In tal senso, l’esercizio dei poteri di organizzazione da parte del datore di lavoro, con riferimento a tali profili del rapporto di lavoro, è concordato nell’ambito di un contratto collettivo di secondo livello, così come nel medesimo contratto vengono condivisi tutti quegli strumenti che non attengono direttamente al rapporto di lavoro, essendo piuttosto connessi alla pianificazione e alla gestione della produzione”. (M. Vitaletti, (2014). *Retribuzione di produttività e contrattazione collettiva decentrata. Economia & lavoro*, 48(1), p. 111).

²⁹ F. Perciavalle, P. Tomassetti (a cura di), *Il premio di risultato nella contrattazione aziendale*, cit., p. 14.

³⁰ Nel caso di questa terza finalità, va, comunque, ricordata la posizione di Lorenzo Zoppoli, il quale mette in guardia rispetto a un’acritica riconduzione dei premi di produttività alla “alla nozione giuslavoristica di retribuzione-corrispettivo nella sua accezione più pregnante” (Zoppoli, L. (1991). *Nozione giuridica di retribuzione, incentivazione e salario variabile.*, cit., p. 32).

³¹ Cfr. D. Mosca, & P. Tomassetti, (2016). *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale. DIRITTO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI*, 26(3), 791-816, p. 800.

della letteratura in questione vanno, naturalmente, declinati rispetto alla particolarità della contrattazione collettiva di produttività.

Il *primo* criterio riguarda la chiarezza e la comunicabilità del sistema di valutazione della performance. Tale concetto, tradotto alla luce della contrattazione sul salario variabile, prescrive non solo l'adozione di un alto grado di trasparenza per quanto concerne il calcolo utilizzato per la rendicontazione del payout finale, ma anche la selezione di indici verificabili³², ossia legati alla prestazione lavorativa quotidiana della popolazione aziendale da valutare mediante gli indici stessi. La verificabilità e la comunicabilità dei parametri individuati costituiscono fattori critici di successo nella pratica negoziale inerente agli istituti premianti in esame nelle pagine di questo lavoro.

Per quanto riguarda il *secondo* criterio, la letteratura scientifica in materia di *skill-based pay* individua un fattore fondamentale per la corretta applicazione dei sistemi valutativi nell'ampiezza dei parametri, ossia nella capacità di questi ultimi di catturare quanti più possibili elementi del comportamento³³. Nella dinamica dei sistemi di relazioni industriali, questa indicazione suggerisce di creare uno spettro di parametri in grado di coprire il maggior numero di aspetti e di attività che caratterizzano la popolazione aziendale di riferimento, in modo tale che il raggiungimento degli obiettivi intrinseci a una particolare struttura premiante non risulti nella disponibilità effettuale solo ed esclusivamente di un segmento di forza lavoro.

In *terzo* luogo, gli autori hanno sottolineato l'importanza dell'istituzione di momenti di monitoraggio tra supervisore e lavoratore per il corretto funzionamento dei sistemi di valutazione³⁴. A conferma della bontà di questo fattore nel contesto degli accordi sulla retribuzione variabile, è importante ricordare l'importanza non solo dell'istituzione di commissioni tecniche bilaterali dedicate al controllo periodico dell'andamento degli indicatori, ma anche l'importanza della quotidianità del parametro utilizzato. In altri termini, è fortemente

³² Cfr. *ibi*, p. 801.

³³ Cfr. *ibi*, p. 802.

³⁴ Cfr. *ibidem*.

consigliato che l'indicatore inserito nelle strutture premiali collettive ricalchi una forma di gestione della performance che il lavoratore utilizza durante la sua giornata lavorativa.

Fin dall'accordo del luglio 1993, il principio che innerva la contrattazione di produttività è "l'assunzione della performance aziendale come punto di convergenza degli interessi dei lavoratori e dell'impresa. Questa a sua volta esige però - come corollario - una partecipazione organica dei lavoratori e dei loro rappresentanti sindacali alla vita dell'impresa, partecipazione disciplinata da accordi specifici aziendali, nell'interesse proprio della comunità aziendale e del sistema economico nel suo complesso"³⁵. Tale principio guida e definisce triplice funzione dell'istituto premiante in questione. Le funzioni motivanti, redistributive e riequilibratrici nascono dalla consapevolezza della congruenza di orizzonti tra lavoratori e impresa nel raggiungimento del risultato organizzativo. I tre criteri costitutivi esposti nei paragrafi precedenti guidano la concretizzazione delle tre finalità. La selezione di indici e parametri chiari, comunicabili, disponibili all'attività del lavoratore e suscettibili di monitoraggio costante a livello quotidiano e sindacale rappresenta la condizione necessaria per motivare il lavoratore, per fondare una redistribuzione del risultato economico aziendale non riconducibile a un mero aumento della parte fissa e per far sì che la maggior gravosità della prestazione lavorativa e il payout finale abbiano come comun denominatore la modalità di calcolo utilizzata, riequilibrando, in tal modo, il sinallagma che anima il rapporto di lavoro.

³⁵ A. Cristini, R. Bazzana, & R. Leoni, (2005). IL SALARIO TRA PREMIO DI RISULTATO E NUOVE PRATICHE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE. GLI EFFETTI DELL'ACCORDO DI LUGLIO DEL 1993. *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 157-184, p. 2.

Parte II

Il premio di risultato nella contrattazione collettiva di secondo livello: panorama e linee di tendenza

Sommario: **2.1** Il premio di risultato nella contrattazione collettiva italiana degli ultimi anni – **2.2** Nota metodologica preliminare all'analisi di benchmark – **2.3** Analisi di benchmark.

1. Il premio di risultato nella contrattazione collettiva italiana degli ultimi anni

Oggetto di questa sezione è la ricerca di un filo conduttore nell'individuazione degli indicatori del premio di risultato nella contrattazione collettiva italiana dell'ultimo decennio.

Il premio di risultato rappresenta una delle materie più contrattate a livello aziendale. Si tratta, dunque, di un elemento fondamentale della parte economica dei contratti collettivi³⁶.

Come emerge dalle già menzionate pagine di D'Antona e di De Luca Tamajo³⁷, il premio di risultato costituisce una forma di retribuzione variabile correlata ad indici dinamici aziendali di varia natura. Rosario Santucci rileva come tale legame tra quote di retribuzione e indicatori di performance organizzativa sia un fenomeno presente fin dalla prima metà degli anni '80³⁸.

³⁶ Come conferma Anna Maria Ponzellini, “il salario di produttività è stato sicuramente l'istituto più contrattato nei vent'anni che ci separano dal Protocollo anche se, a partire dalla crisi e in particolare dopo il 2010, questo primato è stato messo in discussione dalle intese sulle ristrutturazioni aziendali e sugli ammortizzatori sociali. Inoltre, in anni recentissimi – a partire circa dal 2012 – la contrattazione salariale dei premi di risultato si è intrecciata alla negoziazione di salario indiretto, sotto la forma di benefit, servizi e istituti in vario modo legati al cosiddetto “welfare aziendale” (A. M. Ponzellini, (2017). *Organizzazione del lavoro e relazioni industriali. Una rassegna degli studi degli ultimi 20 anni in Italia. Economia & lavoro*, 51(1), p. 157).

³⁷ Cfr. M. D'Antona & R. de Luca Tamajo (1991). *La retribuzione ad incentivi: introduzione. Dir. rel. ind*, 1, 5., p. 5.

³⁸ Cfr. R. Santucci, (1991). *Contrattazione degli incentivi e modelli di relazioni industriali. Dir. Rel. Ind*, 1, 55, p. 56.

Nel corso degli ultimi anni, oltre a una crescente welfarizzazione del premio di risultato, si registra una sempre maggiore individualizzazione di questi indicatori³⁹: questo termine identifica 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.

In via preliminare e senza alcuna pretesa di esaustività, sulla base dei numerosi spunti offerti dai Rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva in Italia, è possibile raccogliere gli indicatori in due grandi categorie: da una parte, gli indici relativi all'efficienza produttiva, i più utilizzati fino al 2018, e alla performance finanziaria (es.: volume prodotto e EBITDA); dall'altra, quelli afferenti alla qualità. Accanto a questi due contenitori principali si trovano altri insiemi di indicatori: tra questi, i più diffusi e innovativi sono quelli che includono parametri su assenteismo, smaltimento delle ferie e tematiche HSE. Uno sguardo al periodo descritto dagli anni 2012, 2013 e 2014 individua l'elemento centrale e fondativo della definizione del premio di risultato nella volontà di incentivare il coinvolgimento dei lavoratori rispetto agli obiettivi dell'organizzazione. La grande presenza del premio di risultato all'interno della contrattazione collettiva rivela la convinzione, da parte delle imprese, che tale partecipazione dei lavoratori possa costituire una leva strategica per realizzare vantaggi competitivi.

Questa convinzione è radicata nel nucleo del premio di risultato e costituisce la base dei suoi sviluppi successivi. Come sottolineato in precedenza, la volontà di avvicinare il lavoratore al risultato dell'organizzazione rappresenta il presupposto che, come un basso continuo, guida la riflessione sull'utilizzo degli indicatori e ne spiega la funzione motivante. Come illustra il relativo Rapporto ADAPT, la contrattazione collettiva italiana del 2015 conferma quanto appena affermato rispetto alla funzione motivazionale del premio di risultato:

³⁹ Il termine, riferito al tema retributivo, è utilizzato anche da Anna Alaimo in un articolo del 1992: A. Alaimo, (1992). Incentivi retributivi, differenziazioni di trattamento e principio di parità. *Diritto delle relazioni industriali: rivista della Associazione lavoro e ricerche*, 2(2), 109-116.

l'obiettivo è orientare in modo costruttivo e dinamico il legame tra lavoratore e performance aziendale.

In questa fase, emergono due nuove tipologie di indicatori, di cui una particolarmente significativa. Accanto a una focalizzazione su obiettivi "verdi", compare una categoria di indici sulla professionalità, finalizzati alla valorizzazione economica di quest'ultima. In questo caso, l'indice intende misurare e, quindi, premiare la polivalenza e la polifunzionalità del personale.

La contrattazione collettiva dell'anno successivo, ossia il 2016, conferma il trend appena descritto, evidenziando una crescente presenza degli indicatori relativi all'assenteismo, di cui il caso Menarini propone una forte applicazione.

Nel corso del 2017, la tendenza prosegue con forza. Alla categorizzazione degli indicatori, proposta all'inizio di questo breve contributo, è possibile sovrapporre una distinzione tra premi che si basano su risultati collettivi e premi che includono l'analisi dell'apporto individuale. Con questa classificazione si certifica l'attenzione alle peculiarità dei beneficiari del premio di risultato nella direzione di un utilizzo sempre più specifico e declinato degli indicatori.

Il Rapporto ADAPT 2018 registra la diffusione di sistemi premianti basati su parametri relativi alla crescita di competenze digitali e alla diffusione dello smart working. Il 2018 segnala anche l'emergenza di una linea di tendenza molto significativa nel contesto della contrattazione di secondo livello. Andando oltre la determinazione della natura e della funzione degli indicatori, spesso, a livello di gruppo, le Parti si soffermano sulla stesura di un quadro di linee guida per la declinazione e la definizione del premio di risultato a livello di sito.

Per quanto riguarda il 2019, nel complesso della contrattazione collettiva dell'anno in questione, aumenta la diversificazione degli indicatori sulla base delle caratteristiche del personale a cui il premio è indirizzato, dando seguito, in questo modo, al trend evidenziato negli anni precedenti attraverso, per esempio, una riparametrazione del premio sulla base del livello di inquadramento dei lavoratori.

Alla luce di questa breve considerazione sull'utilizzo degli indicatori nella contrattazione collettiva in Italia dell'ultimo decennio, è possibile caratterizzare meglio la tendenza individualizzante, menzionata all'inizio del contributo, dei parametri utilizzati per il premio di risultato. Tracciando un quadro di sintesi, questa tendenziale individualizzazione si realizza come sempre maggiore introduzione, all'interno della parte economica del contratto, di set di indicatori non ascrivibili alle sfere classiche della redditività, della produttività e della qualità. Si tratta di indici che, spesso, funzionano come correttivi, finalizzati all'adeguamento del premio di risultato all'apporto individuale. La classificazione tra premi basati sul risultato collettivo e premi che comprendono la considerazione dell'apporto dell'individuo costituisce la certificazione della diffusione di queste nuove tipologie di indicatori.

Negli anni 2018 e 2019, l'individualizzazione degli indicatori compie un passaggio ulteriore, declinandosi come specificazione di sito di un quadro delineato a livello di gruppo: essa, dunque, non si traduce più solo in una considerazione dell'apporto individuale mediante l'introduzione di particolari indici, ma nella delega allo stabilimento o al reparto della determinazione del set di parametri da utilizzare per la definizione del premio.

La contrattazione collettiva segnala, dunque, questa linea di tendenza rispetto all'utilizzo degli indicatori del sistema premiante in questione. Questa tendenza alla specificazione e all'individualizzazione conferma le parole di Francesco Perciavalle in merito al premio di risultato come potenziale emblema di una dinamica collaborativa tra lavoratori e impresa⁴⁰.

2. Nota metodologica preliminare all'analisi di benchmark

Se, dunque, si distoglie lo sguardo dal sistema di relazioni industriali di una singola azienda per considerare la contrattazione collettiva italiana

⁴⁰ Cfr. 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 eBook series n. 59, p. VIII.

nella complessità delle sue realtà e nella vastità dei suoi settori, si apre un'ampia gamma di esempi mediante i quali i firmatari dei contratti integrativi hanno inteso muoversi, parallelamente, in direzione di un aumento della competitività organizzativa e, contestualmente, di un incremento della partecipazione dei lavoratori.

In questa analisi, saranno presi in considerazione cinque settori, raggruppati in quattro cluster: metalmeccanico, chimico, a cui verrà affiancato qualche accordo del settore gomma plastica, alimentare e terziario, per un totale di circa quaranta accordi⁴¹.

In via preliminare rispetto all'analisi di benchmark svolta nelle prossime pagine, è opportuno fare tre brevi considerazioni.

In *prima* istanza, occorre disegnare la visuale mediante la quale verranno letti e commentati i materiali contrattuali. Tale visuale corrisponde alla modalità di selezione e utilizzo degli indicatori all'interno della struttura direzionata alla definizione del payout. Sulla base di quanto affermato nelle prime pagine di questa tesi, i parametri e i criteri per la loro scelta costituiscono la concretizzazione della triplice finalità dell'istituto, che, a sua volta, realizza il principio fondamentale che definisce tale forma di retribuzione variabile. Per questo motivo, leggere il dato contrattuale alla luce del set di indici selezionato equivale a riflettere sulla contrattazione di produttività in modo da poterne considerare la maggiore o minore distanza dal suo principio e dalla sua condizione di fondo. La configurazione dei parametri dice molto in merito all'efficacia dell'accordo e rispetto allo stato di avanzamento e di profondità del sistema di relazioni industriali nel suo complesso.

In *secondo* luogo, coerentemente con la sezione precedente, va precisato che il periodo di riferimento degli accordi considerati in questa sezione

⁴¹ A titolo di breve precisazione, comune a tutti gli accordi trattati in seguito, occorre ricordare come la retribuzione a incentivi, a livello normativo, non rientri nella sfera garantita dall'art. 36 della Costituzione. Il legame degli emolumenti variabili contrattati a livello collettivo e la retribuzione ordinaria è stabilito dalla possibilità, a sua volta oggetto di contrattazione tra le parti, del consolidamento di quote del payout finale del premio.

non si limita solo al più recente passato ma va a raccogliere i frutti della contrattazione collettiva di produttività anche degli anni precedenti.

In *terzo* luogo, oltre alla focalizzazione sugli indicatori utilizzati negli anni accordi presi in considerazione, le pagine seguenti si concentreranno anche sull'individuazione di eventuali correttivi individuali finalizzati all'individualizzazione del payout finale del premio aziendale.

3. Analisi di benchmark

Settore metalmeccanico

Il settore metalmeccanico ha una lunga e feconda tradizione nella contrattazione di produttività. A conferma dell'importanza storica di questo filone contrattuale, un recente lavoro di Imberti e Moia pone il premio di risultato al primo posto tra le materie oggetto di contrattazione all'interno dei tavoli del settore⁴². Il riferimento interno al CCNL Metalmeccanici è rappresentato dall'articolo 12, Sez. Quarta, Titolo IV, completato poi dalle "Linee Guida per la diffusione del premio di risultato" del 28 luglio 2010, ossia l'allegato n. 5 del Contratto Nazionale in questione.

La vastità e il numero delle aziende coinvolte offrono un panorama molto vario. In questo scenario articolato, è possibile, tuttavia, individuare una maggiore frequenza nella presenza di parametri di redditività (Margine Operativo Lordo, Return on Sales o EBITDA) e qualità (a titolo esemplificativo, PPM o scarti), entrambi presenti in contratti di secondo livello di importanti aziende manifatturiere del territorio di Bologna

⁴² Cfr. Moia, S., & Imberti, L. (2020). Ccnl metalmeccanici 2016 e contrattazione aziendale: un tentativo di tipizzazione. *Ccnl metalmeccanici 2016 e contrattazione aziendale: un tentativo di tipizzazione*, 471-511, p. 418.

come Lamborghini⁴³ e Ducati⁴⁴, esempi di buona prassi negoziale per la FIOM bolognese, nonché storiche realtà imprenditoriali venete come i Gruppi Fisher&Paykel, Carel e Somec.

Scendendo nel dettaglio delle tre compagini aziendali citate, nel testo siglato dalle parti protagoniste del sistema di relazioni industriali del Gruppo *Fisher&Paykel*⁴⁵, questo sistema premiante ha una struttura classica, definita da indicatori di redditività, rilevato dall'indice EBIT (20%) efficienza globale, dato dal rapporto tra ore assegnate e ore lavorate (40%) e qualità, il quale riflette gli obiettivi dell'azienda relativi alla diminuzione del c.d. "indice di difettosità primaria" (40%). Al raggiungimento del 100% di tutti gli obiettivi elencati, i quali concorrono alternativamente alla formazione del Premio, il valore dello stesso assume diversi valori nominali durante gli anni 2021, 2022, 2023.

Per quanto concerne, invece, l'accordo Carel⁴⁶, la centralità della crescita della competitività aziendale compare subito alla luce della creazione di una struttura del premio di risultato che individua il suo indicatore più importante, in termini di peso sul payout finale, in un parametro che calcola la produttività attraverso l'utilizzo del Margine Operativo Lordo, ossia mediante un indice di natura prettamente finanziaria. A tale parametro si affiancano indicatori di efficienza, di qualità e di puntualità delle consegne.

Dal punto di vista della funzione motivazionale dell'istituto premiale in questione, occorre sottolineare come tale accordo premi anche l'overperformance dell'organizzazione, prevedendo un aumento

⁴³ Accordo sottoscritto in data 26 luglio 2019 dalla Direzione aziendale di Automobili Lamborghini S.p.A., e dall'RSU, con l'assistenza delle strutture territoriali di FIOM e FIM.

⁴⁴ Accordo sottoscritto in data 5 marzo 2019 dalla Direzione aziendale di Ducati e dall'RSU, con l'assistenza delle rispettive strutture territoriali.

⁴⁵ Accordo sottoscritto in data 23 giugno 2021 dalla Direzione aziendale di Fisher&Paykel, assistita da Assindustria Venetocentro, e dall'RSU, con l'assistenza delle strutture territoriali di FIOM, UILM e FIM.

⁴⁶ Accordo sottoscritto in data 8 marzo 2022 dalla Direzione aziendale di Carel Industries e dall'RSU, con l'assistenza della segreteria territoriale della FIOM.

significativo del valore nominale lordo del premio in caso di superamento degli obiettivi dell'organizzazione.

L'accordo sottoscritto dalla direzione aziendale e dalla controparte sindacale del Gruppo Somec presenta una declinazione dell'istituto del premio di risultato pienamente in linea con le linee guida inserite all'interno del contratto nazionale del settore⁴⁷. La parte economica del testo include un sistema premiante che viene strutturato sulla base della presenza, ormai classica nella contrattazione collettiva italiana, di parametri di redditività, produttività e qualità. Seguendo, infine, una delle principali linee di tendenza degli accordi in materia di premio di risultato, il payout è suscettibile di una piena welfarizzazione.

La grandezza dei contesti organizzativi determina l'eventuale impiego del meccanismo della delega della selezione del set di indicatori allo stabilimento o al complesso produttivo. In questo senso, le parti firmatarie dei contratti integrativi di ABB⁴⁸ e Leonardo⁴⁹ hanno scelto di mantenere la coerenza e la partecipazione a livello di Gruppo attraverso la scelta di un indicatore complessivo di redditività, a cui affiancare parametri frutto della contrattazione e del dialogo tra azienda e RSU a livello di unità produttiva.

Sempre seguendo questa linea, l'accordo sottoscritto nel giugno 2022 da Hitachi⁵⁰ lascia un indice relativo agli ordini, pari al rapporto tra consuntivo e budget, come elemento di continuità in tutte le diramazioni della sua organizzazione, lasciando al livello locale l'individuazione di un parametro legato alla profittabilità dell'unità operativa o della BU e

⁴⁷ Accordo sottoscritto in data 23 giugno 2021 dalla Direzione aziendale di Somec S.p.A., assistita da Assindustria Venetocentro, e dall'RSU, con l'assistenza della segreteria territoriale della FIOM.

⁴⁸ Accordo sottoscritto in data 16 gennaio 2019 dalla Direzione aziendale di ABB, assistita da Assolombarda, e dalle RSU, con l'assistenza delle strutture territoriali e nazionali di FIOM, UILM e FIM.

⁴⁹ Accordo sottoscritto in data 21 maggio 2021 dalla Direzione aziendale di Leonardo, assistita da Unindustria Roma, e dalle segreterie generali e nazionali di FIOM, UILM e FIM, unitamente a una delegazione di RSU.

⁵⁰ Accordo sottoscritto in data 7 giugno 2022 dalla Direzione aziendale di Hitachi Energy Italy S.p.A., assistita da Assindustria Venetocentro, e dalle RSU, con l'assistenza delle segreterie territoriali di FIOM, UILM e FIM.

la scelta di un terzo fattore composto da indici capaci di rilevare il miglioramento della performance dell'area considerata. Infine, l'utilizzo di un parametro di redditività come fattore di unità nella partecipazione economica ai risultati organizzativi caratterizza anche il contratto integrativo di Almaviva⁵¹, autrice di questa operazione in una fase di acquisizioni e profondi cambiamenti nel suo assetto societario generale.

In quest'ultimo contratto integrativo, tale sistema premiante è composto da due indicatori. Il primo, il più pesante a livello percentuale sul payout finale, è un indicatore di natura prettamente economica relativo all'incremento dell'EBIT dell'anno di riferimento rispetto al precedente. Il secondo, invece, è un parametro di produttività basato sul numero di giorni fatturati. L'accordo prevede la possibilità di premiare l'overachievement e una riparametrizzazione del payout per livello. In accordo con le linee di tendenza della contrattazione collettiva italiana sull'istituto, al pari dell'accordo Somec, il contratto include la possibilità di welfarizzazione, e conseguente erogazione di una somma aggiuntiva del premio finale.

Accanto alla sottoscrizione di testi caratterizzati da una struttura classica, troviamo accordi, come quelli sottoscritti nell'ambito dei sistemi di relazioni industriali di Technogym⁵² e AARTEE⁵³, che prediligono l'utilizzo di indicatori di qualità e puntualità delle consegne, con l'inserimento di un indice di produttività al posto del fattore legato al fatturato.

In molti casi, tra cui alcune aziende citate in questo paragrafo, gli accordi recano al loro interno clausole che inseriscono la presenza all'interno del calcolo del payout finale. In quest'ottica, se da un lato Technogym,

⁵¹ Accordo sottoscritto in data 14 dicembre 2022 dalla Direzione aziendale di Almaviva, e dalle RSU, con l'assistenza delle segreterie territoriali e nazionali di FIOM, UILM e FIM.

⁵² Accordo sottoscritto in data 26 luglio 2018 dalla Direzione aziendale di Technogym, assistita da Unindustria di Forlì-Cesena, e dalle RSU, con l'assistenza delle strutture territoriali di FIOM, UILM e FIM.

⁵³ Accordo sottoscritto in data 1° luglio 2020 dalla Direzione aziendale di AARTEE e dalle RSU, con l'assistenza delle strutture territoriali di FIOM e FIM.

CEME⁵⁴ e AARTEE inseriscono l'assiduità come parametro di calcolo del premio, gli accordi di Somec e Fisher&Paykel si caratterizzano per un correttivo individuale di presenza di natura decrementale.

Il settore metalmeccanico presenta, dunque, una grande ricchezza di declinazioni dell'istituto del premio di risultato: in esso coesistono una tradizionale tendenza redistributiva direzionata a garantire la partecipazione del lavoratore al risultato economico dell'azienda nel suo complesso e una forte spinta verso l'individualizzazione del payout attraverso gli strumenti della delega nella scelta degli indicatori e mediante l'inserimento di un correttivo di presenza individuale. Si segnala, inoltre, una dinamica tipica della contrattazione di produttività anche del settore chimico farmaceutico e del settore terziario, oggetto di trattazione nelle prossime righe, ossia la tendenza a superare costantemente quanto previsto dal contratto di primo livello, segno della grande autonomia conferita al piano della contrattazione aziendale o, nel particolare caso del settore terziario, anche al livello territoriale.

Con l'obiettivo di verificare lo stato di salute della contrattazione di produttività del settore metalmeccanico, è ora possibile procedere con l'applicazione di questi tre macro-fattori di successo individuati su finire della sezione precedente di questo lavoro.

Alla luce di questo riportato nelle pagine precedenti, l'aspetto di trasparenza e verificabilità degli indicatori viene ampiamente rispettato, grazie alla combinazione di elementi finanziari, maggiormente legati all'attività quotidiana del personale impiegatizio delle realtà aziendali, e a indicatori di qualità ed efficienza, facilmente monitorabili nei monitor e nei tabelloni presenti nelle linee di assemblaggio. Il frequente meccanismo della delega al confronto di sito garantisce un elevato grado di trasparenza e di comunicabilità dei parametri utilizzati, vista la loro genesi nell'alveo del piano della loro stessa applicazione.

⁵⁴ Accordo sottoscritto in data 5 giugno 2020 dalla Direzione aziendale di Ceme, assistita da Assolombarda di Pavia, e dall'RSU, con l'assistenza della segreteria territoriale della FIM.

Parallelamente, le strutture premiali utilizzate negli accordi comprendono una vasta gamma di comportamenti e competenze agite in azienda, con la conseguenza di evitare un'eccessiva esclusività rispetto alla disponibilità del payout finale. Il panorama di indicatori di nuova generazione amplia la platea di popolazione aziendale direttamente interessata dall'andamento dell'istituto premiante, promuovendo il senso di contribuzione di tutti i dipendenti.

Il terzo parametro, legato al monitoraggio e alla previsione di incontri periodici di verifica delle variazioni di risultato dei KPI, interessa la parte obbligatoria degli accordi, comprensiva di una commissione tecnica bilaterale apposita o della programmazione di incontri caratterizzati da tale finalità.

Nel complesso, dunque, la contrattazione di produttività del settore metalmeccanico, risultato di una lunga storia e di frutto di sistemi di relazioni industriali tanto complessi quanto ricchi, presenta tratti di profonda innovazione e risulta in grado di concretizzare quella triplice funzione motivante, redistributiva e riequilibratrice tracciata e delineata in precedenza.

Settore chimico farmaceutico e gomma plastica

Al pari del settore appena considerato, anche il comparto chimico farmaceutico è caratterizzato da una vasta contrattualistica in materia di produttività. Come ricorda Anna Alaimo in un articolo del 1991, “già nel contratto nazionale dei chimici del 1947 si ritrova un dettagliato schema di accordo aziendale sul premio di produzione”⁵⁵.

Nel contesto del CCNL Chimico, e in particolare all'interno del suo articolo 47, l'istituto premiale oggetto della presente ricerca viene declinato come premio di partecipazione. Per quanto concerne, invece, il CCNL per gli addetti all'industria della gomma, cavi elettrici ed affini e all'industria delle materie plastiche, il premio di risultato, in questa particolare versione terminologica, è introdotto con l'articolo 24.

⁵⁵ A. Alaimo, (1991). Sistemi partecipativi e incentivanti di retribuzione: l'evoluzione storica in Italia. *Diritto delle relazioni industriali*, 1, 13, p. 21.

Una ricognizione nei prodotti della contrattazione collettiva del settore chimico non può non far emergere come prominente l'utilizzo di un indicatore correlato alla redditività aziendale, che, nel caso del contratto di secondo livello di L'Oréal⁵⁶ diventa l'unico parametro considerato, non inserito, invece, nel testo sottoscritto dagli attori del sistema di relazioni industriali di Philip Morris⁵⁷.

La presenza nella stragrande maggioranza degli accordi di un indice di tale natura, tuttavia, si configura come una delle poche costanti in un settore che estende e amplifica quella molteplicità di indicatori rilevata nel settore metalmeccanico. A conferma di questo aspetto, va sottolineato come quel meccanismo della delega delineato in precedenza trovi la seguente rimodulazione: all'interno di accordi di complessi industriali importanti, come Eni⁵⁸ o Michelin⁵⁹, la configurazione dell'intero set di indicatori è lasciato all'interlocuzione locale, senza la garanzia collettiva dell'EBITDA o del Margine Operativo Lordo.

Il premio di partecipazione del settore chimico assume strutture segnate dalla presenza di indicatori che, spesso, non rientrano nelle tradizionali categorie di produttività, qualità e puntualità delle consegne. In questo senso, va ricordato il caso dell'accordo Air Liquide⁶⁰, il quale presenta un elemento strutturale legato alla riduzione delle ferie accantonate, così

⁵⁶ Accordo sottoscritto in data 1 novembre 2021 dalla Direzione aziendale di L'Oreal, assistita da Assolombarda di Milano, e dalle RSU, con l'assistenza delle segreterie territoriali di Filctem, Femca e Uiltec.

⁵⁷ Accordo sottoscritto in data 21 dicembre 2020 dalla Direzione aziendale di Philip Morris., assistita da Confindustria Emilia Area Centro, e dall'RSU, con l'assistenza delle segreterie territoriali Filctem e Femca.

⁵⁸ Accordo sottoscritto in data 5 agosto 2021 dalla Direzione aziendale di Eni e dalle RSU, con l'assistenza di Filctem, Femca e Uiltec.

⁵⁹ Accordo sottoscritto in data 26 gennaio 2021 dalla Direzione aziendale di Michelin, assistita da Unione Industriale di Torino, e dalle RSU, con l'assistenza delle segreterie territoriali di Filctem, Femca, Uiltec e UGL Chimici.

⁶⁰ Accordo sottoscritto in data 15 aprile 2021 dalla Direzione aziendale di Air Liquide, assistita da Assolombarda, e dalle RSU, con l'assistenza delle segreterie nazionali e territoriali di Filctem, Femca e Uiltec.

come i contratti di secondo livello di Verallia⁶¹ e Liquigas⁶², seguito dall'accordo di Yara Italia⁶³, rispettivamente caratterizzati da parametri relativi alla competitività di reparto e alla sicurezza. L'emergenza di indicatori di HSE in molteplici accordi sul salario di produttività rivela la tradizionale sensibilità del settore alla sfera della *safety*.

In molti testi sottoscritti nell'alveo del settore chimico, infine, si registra l'utilizzo di un correttivo individuale legato alla presenza, declinato, nell'accordo HERA⁶⁴, come parametro di riduzione dell'assenteismo. Tale correttivo individuale, legato ai giorni di presenza effettiva o a particolari giustificativi di assenza, si ritrova nei contratti di importanti realtà industriali come Butangas, Eni, L'Oréal, Air Liquide e Michelin.

L'accordo Butangas⁶⁵, per esempio, individua quattro indicatori per la definizione del Premio di Partecipazione: l'EBITDA, due parametri di natura commerciale relativi al numero di tonnellate di piccoli serbatoi e bombole vendute, e un indice che prende ad oggetto la dilazione nella produzione. La definizione degli obiettivi di questi indicatori è basata sulla media dei tre anni precedenti. Questa scelta comporta un grande guadagno in termini di chiarezza e disponibilità, favorendo un maggior coinvolgimento della totalità dei lavoratori. La semplicità della modalità di calcolo e l'attenuazione dell'incidenza della stagionalità rendono gli obiettivi degli indicatori maggiormente disponibili e legati all'attività quotidiana dei dipendenti.

⁶¹ Accordo sottoscritto in data 11 dicembre 2020 dalla Direzione aziendale di Verallia, assistita da Assovetro, e dalle RSU, con l'assistenza delle segreterie territoriali di Filtem, Femca e Uiltec.

⁶² Accordo sottoscritto in data 3 novembre 2020 dalla Direzione aziendale di Liquigas e dalle RSU, con l'assistenza delle segreterie territoriali di Filtem, Femca e Uiltec.

⁶³ Accordo sottoscritto in data 17 giugno 2019 dalla Direzione aziendale di Yara Italia e dalle RSU.

⁶⁴ Accordo sottoscritto in data 5 giugno 2020 dalla Direzione aziendale di HERA, e dalle RSU, con l'assistenza delle segreterie nazionali, regionali e territoriali di Filtem, Femca, Uiltec, Cisa e Fiadel.

⁶⁵ Accordo sottoscritto in data 12 marzo 2021 dalla Direzione aziendale di Butangas, e dalle RSU, con l'assistenza delle segreterie territoriali e nazionali di Filtem, Femca e Uiltec.

Come affermato in precedenza, i firmatari del testo in questione condividono, poi, che il payout sia riparametrato sulla base dei giorni di presenza effettiva con l'esclusione dei giorni di assenza non retribuiti. Si tratta di una riparametrazione che premia l'apporto del dipendente al raggiungimento dei risultati aziendali.

Per quanto riguarda la welfarizzazione del payout, il testo siglato rende possibile destinare al Welfare aziendale il 50% o il 100% della somma, con un rispettivo incremento del 15% o del 20% della cifra convertita.

Tra i documenti menzionati, l'accordo Michelin emerge per complessità e vastità di prospettiva.

Il tema fondamentale del verbale di accordo principale è costituito dalla definizione del Premio di Risultato, a cui si accompagna un articolo dedicato alla sua welfarizzazione, ormai canonico nel contesto della contrattazione collettiva di secondo livello. Per quanto riguarda gli indicatori del PdR, le Parti condividono la loro natura alternativa e variabile: come recita l'allegato A dell'accordo in questione, si tratta di parametri di produttività, qualità, costo e sicurezza sul lavoro. L'accordo demanda alla contrattazione di sito la definizione del peso percentuale dei singoli indicatori sul payout e consente al tavolo di stabilimento di legare una quota non superiore al 40% dell'importo del PdR a indici alternativi a quelli presentati nell'accordo in esame.

A completamento e integrazione di questa rimodulazione del meccanismo incentivante, il secondo documento ha ad oggetto un ridisegno del restante sistema premiale del Gruppo: in particolare, il testo sopprime il "Premio di fabbrica" e limita l'erogazione del "Premio Presenza" ai soli lavoratori somministrati; esso prevede anche l'introduzione di un "Premio Gruppo" e l'erogazione di un "Premio Una Tantum per il solo 2020". È importante soffermarsi in particolare su questi ultimi due punti. Il premio una tantum per il 2020 rappresenta una materia su cui si sta esprimendo la contrattazione collettiva anche a livello europeo: il rinnovo dell'IG Metall in territorio tedesco, ad esempio, prevede un Corona bonus pari a 500 euro netti per ogni dipendente. Il "Premio Gruppo", che sostituisce il "Premio di fabbrica" e il "Premio Presenza", si configura come una somma che viene

corrisposta a seguito del raggiungimento di un set di obiettivi di redditività fissati annualmente dal Gruppo e comunicati alle RSU di stabilimento.

Secondo un filo conduttore assimilabile al principio ispiratore di altri importanti contratti e accordi di questi anni, il testo sottoscritto dalle parti si muove su due direttrici: da una parte, il “Premio Gruppo”, parallelamente all’istituzione dell’Osservatorio Congiunto nella parte obbligatoria, delinea l’importanza della prospettiva complessiva aziendale; dall’altra, la determinazione del peso degli indicatori del Premio di Risultato e quanto siglato in materia di politiche occupazionali lasciano ampio spazio alla contrattazione di sito.

Tale duplicità di livelli permette all’azienda di coniugare l’attenzione e l’impegno al raggiungimento dell’obiettivo aziendale di redditività con la flessibilità organizzativa necessaria nei contesti dei siti produttivi.

A completamento del quadro di novità del settore chimico in merito alla contrattazione di produttività, è importante dare particolare spazio al contratto integrativo del gruppo Sidor⁶⁶. Nel testo siglato dalle parti nel giugno 2021, il premio di partecipazione ha una struttura tripartita.

Il *primo* indicatore è individuato nella redditività a livello di gruppo. L’ammontare del premio relativo a questo parametro è in parte convertito in beni e servizi di welfare, attraverso un piano di *flexible benefits* gestito da una società specializzata, in parte erogato al fondo sanitario integrativo di settore Faschim per garantire la copertura del nucleo familiare del dipendente.

La *seconda* parte del *payout* complessivo riguarda la produttività degli stabilimenti ed è misurata sulla base di indicatori di efficienza, qualità, puntualità nelle consegne e sicurezza. L’istituto in questione è completato da una *terza* parte, nominale, che valuta la partecipazione del lavoratore al risultato complessivo aziendale

⁶⁶ Accordo sottoscritto in data 8 giugno 2021 dalla Direzione aziendale di Sidor, assistita da Assolombarda, e dalle RSU, con l’assistenza delle segreterie territoriali di Filctem, Femca e Uiltec.

sulla base della presenza e della performance. I criteri di valutazione della prestazione lavorativa del lavoratore sono gestiti e definiti dai manager di area nella fase iniziale dell'anno.

Si tratta, dunque, di un accordo in cui il payout del premio di risultato viene individualizzato non solo attraverso un tradizionale correttivo di presenza, bensì anche mediante la valutazione della performance del singolo lavoratore.

L'accordo Sicor testimonia la ricchezza e l'innovazione apportate dal settore chimico all'interno del capitolo della contrattazione di produttività. Non si tratta, dunque, solo di rimodulare il risultato economico complessivo sulla base della presenza del singolo dipendente, bensì di valutare l'apporto effettivo del singolo al raggiungimento degli obiettivi organizzativi complessivi.

Il settore chimico-farmaceutico è supportato nella vastità delle tipologie degli indicatori utilizzati dalla contrattazione collettiva di primo livello, che, con ancor più forza rispetto al contratto dei metalmeccanici, traccia linee guida ampie e non limitate a KPI di produttività, qualità, puntualità delle consegne e redditività.

Tale aspetto va ricordato nel momento in cui si compie un tentativo analogo a quanto fatto nelle ultime righe della sezione dedicata al settore metalmeccanico, ossia una valutazione generale della sua contrattazione di produttività alla luce dei tre fattori critici di successo dell'istituzione del premio di risultato.

Gli accordi sul premio di partecipazione presentano una vasta gamma di tipologie e soluzioni. Come rilevato nel caso Butangas e nella menzione degli accordi Eni e Michelin, il set di indici utilizzato, generalmente, ha un alto grado di trasparenza rispetto all'attività quotidiana del singolo, certificando, in questo modo, il rispetto del primo criterio individuato per l'effettivo successo di una struttura premiante di natura collettiva. Garanzia di questo elevato tasso di comunicabilità è la presenza del meccanismo della delega al sito per la scelta degli indicatori per la definizione del payout. La presenza di correttivi e di indicatori molto innovativi relativi allo smaltimento delle spettanze individuali, per

esempio, contribuiscono al radicamento della struttura dell'istituto premiante nella quotidianità del singolo lavoratore.

Per quanto riguarda il criterio dell'effettiva disponibilità dei KPI alla popolazione aziendale e, contestualmente, per trattare in modo esaustivo anche il terzo fattore, ossia il tema del monitoraggio periodico, occorre fare un passo indietro e ricordare quanto scrive Anna Alaimo nel 1994 in merito alla ragione dell'inserimento di indicatori non solo finanziari nei sistemi di retribuzione incentivante: "Nell'esperienza contrattuale più recente, il collegamento tra piani di Q.T. (*Total Quality Management*) e sistemi di incentivazione ha comportato spesso una ridefinizione dei parametri di misurazione degli incentivi. Rispetto agli indicatori di tipo economico-finanziario, sono stati così privilegiati gli indicatori di tipo fisico-produttivo (su tale distinzione v., per tutti, Prosperetti, Cossentino, 1991), soprattutto quelli più idonei a misurare gli andamenti della qualità dei prodotti o dei servizi (come la riduzione degli scarti, il risparmio delle materie prime utilizzate etc...). L'adozione di progetti aziendali finalizzati all'aumento della qualità e dell'efficienza ha inoltre ingenerato un più spiccato collegamento tra gli incrementi retributivi variabili e i contributi forniti dai lavoratori al miglioramento dei processi di produzione e della qualità dei prodotti. Questo risultato è stato perseguito, quasi sempre, attraverso la ridefinizione dei cd. "livelli di applicazione" degli incentivi. Dagli ampi livelli (imprese, gruppi, stabilimenti), che, nella precedente tornata contrattuale, avevano contraddistinto soprattutto i premi legati ad indicatori economico-finanziari, si è così passati a livelli più ristretti: aree di lavoro, gruppi omogenei, microstrutture etc..."⁶⁷.

Secondo Anna Alaimo, dunque, la contrattazione di produttività ha assunto in sé gli obiettivi di coinvolgimento totale dei lavoratori nell'ottica del raggiungimento della riduzione degli sprechi e dell'ottimizzazione delle attività produttive, obiettivi propri del *Total Quality Management*. Da questo punto di vista, l'accordo Sicor è

⁶⁷ A. Alaimo, (1994). Qualità totale, tecniche di retribuzione e sistemi di partecipazione aziendale. L'esperienza delle commissioni tecniche miste. *Diritto delle relazioni industriali: rivista della Associazione lavoro e ricerche*, 4(2), pp. 59-60.

estremamente indicativo. Esso, infatti, prevede una quota di payout direttamente legato a parametri fissati nel rapporto tra lavoratore e responsabile, permettendo, dunque, una piena disponibilità del risultato economico al lavoratore nella sua individualità. Tale documento sottoscritto è una declinazione particolare di quanto, nel settore chimico, è operato attraverso l'inserimento di un correttivo individuale legato al numero di assenze.

Tuttavia, tale tendenza all'individualizzazione tipica del settore in esame comporta due criticità.

In *primo* luogo, il crescente peso conferito a parametri individuali destituisce l'importanza dei momenti di confronto e monitoraggio degli indicatori di sito e di Gruppo. Nel momento in cui la definizione del payout è giocata nella particolarità del lavoratore, il momento di verifica, spesso assimilato all'attivazione di una commissione tecnica dedicata, perde quella forza e quella rilevanza informativa che aveva in un contesto di totale generalizzazione della quota economica finale. Il terzo criterio, relativo agli incontri di monitoraggio, diventa un momento critico e, nel contesto dei sistemi di relazioni industriali, non pienamente realizzato: nel caso dell'accordo Sicor, esso si gioca nel momento di profonda disintermediazione tra responsabile e collaboratore.

In *secondo* luogo, parallelamente alla prima osservazione, la triplice funzione dell'istituto premiante subisce variazioni non solo di senso, ma anche di direzione. In particolare, la funzione motivante non si basa più sulla consapevolezza dell'unitarietà di fine tra prestazione del singolo e risultato organizzativo complessivo: l'individualizzazione del premio comporta una corrispondente individualizzazione anche della motivazione del lavoratore.

In sintesi, il settore chimico-farmaceutico è di particolare interesse in quanto, in alcuni casi fortemente innovativi, offre una prospettiva non solo su alcune nuove possibilità per il premio di risultato, ma anche sui suoi principali fattori di rischio per la tenuta e il futuro dei sistemi di relazioni industriali.

Settore alimentare

Il settore alimentare fa registrare uno stato di avanzamento e un grado di novità nelle sue strutture premiali collettive generalmente minore rispetto ai due settori considerati in precedenza.

Nella contrattazione di primo livello, il salario di produttività è introdotto dall'articolo 55 del CCNL Alimentare, che istituisce un "premio per obiettivi", caratterizzato, in prima istanza, dal riferimento alla redditività aziendale; redditività che, nel complesso, si pone al primo posto per utilizzo nella struttura di calcolo del payout. Un indicatore di tale natura è presente nei contratti integrativi di grandi realtà imprenditoriali italiane come Barilla⁶⁸, Nestlé⁶⁹, Ferrero e Parmalat⁷⁰.

Nel caso di questi ultimi due accordi, in ragione della vastità del perimetro di applicazione, si registra quanto rilevato in certi casi emblematici del settore metalmeccanico, ossia l'implementazione del meccanismo della delega. In questi casi, un parametro relativo a MOL o EBITDA è affiancato a uno o più indici di carattere gestionale selezionati a livello locale.

Nell'accordo Ferrero⁷¹, in particolare, il parametro di natura finanziario è suscettibile di completamento anche da parte di un indicatore relativo al monitoraggio della gravità o della frequenza degli infortuni oppure mediante l'inserimento di un indice di efficientamento ambientale ed energetico.

⁶⁸ Accordo sottoscritto in data 18 luglio 2023 dalla Direzione aziendale di Barilla, assistita dall'Unione Parmense degli Industriali, e dalle RSU, con l'assistenza delle segreterie nazionali di Flai, Uila e Fai.

⁶⁹ Accordo sottoscritto in data 23 luglio 2018 dalla Direzione aziendale di Nestlé, assistita da Assolombarda, e dalle RSU, con l'assistenza delle segreterie nazionali di Flai, Uila e Fai.

⁷⁰ Accordo sottoscritto in data 16 giugno 2021 dalla Direzione aziendale di Parmalat, assistita dall'Unione Parmense degli Industriali, e dalle RSU, con l'assistenza delle segreterie nazionali di Flai, Uila e Fai.

⁷¹ Accordo sottoscritto in data 18 luglio 2018 dalla Direzione aziendale di Ferrero, assistita dall'Unione Industriale di Cuneo, e dalle RSU, con l'assistenza delle segreterie nazionali di Flai, Uila e Fai.

In questo senso, il contratto integrativo dell'azienda piemontese è seguito dall'accordo Cargill⁷², che, oltre a KPI di efficienza, qualità e redditività, ripone una percentuale del payout complessivo anche nell'andamento di un parametro legato al miglioramento della sicurezza dei siti.

A differenza di quanto sottolineato per il settore chimico e la contrattazione dei metalmeccanici, in nessuno dei casi presi in considerazione si rileva l'inserimento di un correttivo individuale di presenza. Come sottolineato nelle righe precedenti, il fattore di maggiore innovazione rispetto alle linee guida impostate nella contrattazione di primo livello va rilevato in tipologie di parametri non immediatamente riferibili a aumenti di competitività, come, per esempio, gli indici di gravità e frequenza degli infortuni.

Rispetto ai due comparti considerati in precedenza, il settore alimentare ha la fondamentale caratteristica di avere generalmente marginalità più basse e questo tratto non può non influire in modo decisivo sulle strutture dei sistemi di retribuzione variabile. La certificazione di questo tratto è data dal peso conferito ai parametri di natura finanziaria, ancora nettamente preponderanti nello scenario complessivo.

Nonostante questa maggiore difficoltà propria delle dinamiche economiche caratteristiche del settore, la netta preponderanza di indici finanziari è sempre stata ben controbilanciata dall'inserimento del meccanismo della delega, fin dai primi anni successivi al protocollo del 1993. Come sottolinea Ylenia Franciosi in un articolo del 1999, "nei contratti Barilla, Ferrero e Nestlé è presente anche l'obiettivo della qualità, oltre che la possibilità di opzione per panieri di parametri diversi in funzione delle caratteristiche intrinseche ad ogni reparto/sito di riferimento. In particolare viene prevista la possibilità di selezionare, anche per un periodo sperimentale come nel caso Barilla, gli indicatori ai quali attribuire un peso percentuale diverso in relazione alle priorità dell'anno, alle caratteristiche interne al sito/reparto, alla tipologia dei

⁷² Accordo sottoscritto in data 2 ottobre 2018 dalla Direzione aziendale di Cargill, assistita da Assolombarda, e dalle RSU, con l'assistenza delle segreterie nazionali di Flai, Uila e Fai.

cicli produttivi”⁷³. Tale considerazione garantisce una tendenziale trasparenza dell’indicatore utilizzato rispetto all’attività quotidiana del lavoratore.

Parallelamente, sebbene si assista una generale mancanza di indicatori non immediatamente riferibili alla crescita della competitività aziendale, ad eccezione di casi importanti come Ferrero e Cargill, il ruolo concesso alla contrattazione di sito permette anche di garantire la disponibilità del payout alla prestazione lavorativa, evitando disallineamenti in complessi aziendali dislocati su più sedi geograficamente lontane.

Considerando ora il terzo e ultimo criterio per la costruzione delle premialità, occorre ricordare come il classico momento di confronto per la valutazione dell’andamento dei KPI sia previsto dalla totalità degli accordi di settore. In coerenza con il tradizionale utilizzo del meccanismo della delega, molti testi sottoscritti prevedono momenti di confronto sul tema della retribuzione variabile di produttività sia a livello di sito sia a livello di gruppo.

Nel complesso, la contrattazione di produttività del settore alimentare presenta uno stato di avanzamento non di pari complessità rispetto al settore metalmeccanico, ma neanche di pari criticità rispetto al comparto chimico farmaceutico, registrando un sostanziale bilanciamento e soddisfacimento dei tre criteri individuati nelle prime pagine di questo lavoro.

Settore terziario

Le linee guida del settore terziario in materia di salario di produttività sono fissate all’interno dell’articolo 6 e del punto 8 dell’articolo 12 del CCNL Confcommercio. Il primo livello di contrattazione del settore in questione permette alle aziende con meno di 30 dipendenti prive di contrattazione aziendale, di applicare la contrattazione territoriale, creando, in questo modo, una sorta di variante di elemento perequativo.

⁷³ Y. Franciosi, (1999). Tendenze evolutive della contrattazione aziendale nel settore alimentare: una verifica empirica del protocollo del 1993. *Diritto delle relazioni industriali: rivista della Associazione lavoro e ricerche*, 9(2), p. 201.

Il panorama del terziario si pone sulla scia del comparto alimentare e, malgrado l'alto numero di aziende incluse, presenta versioni del salario variabile piuttosto omogenee. Il tasso di variazione dei set di parametri utilizzati non è elevato e, nel complesso, la redditività è investita di un ruolo non solo di protagonista, ma, talvolta, di unico personaggio sulla scena. Tale aspetto è bene esemplificato dal contratto integrativo di Carrefour o dall'accordo Mondadori, in cui il fattore legato alla redditività è correlato a un indicatore sullo smaltimento delle ferie.

In parziale controtendenza rispetto alla sostanziale omogeneità del settore, va sottolineato come sia molto frequente incontrare strutture premiali caratterizzate da correttivi finalizzati a individualizzare il payout nominale finale. Gli accordi SDA DDS⁷⁴, Mondadori⁷⁵, Feltrinelli⁷⁶ e Carrefour⁷⁷ riparametrano il premio sulla base dei giorni di assenza o sulle giornate di lavoro effettivo.

Il contratto di secondo livello di Illiria⁷⁸ complica lo scenario del terziario, presentando una doppia riparametrazione del premio di produttività: accanto alla rimodulazione del payout alla luce della presenza effettiva, la configurazione definita dall'accordo prevede anche una riparametrazione di natura disciplinare, ossia basata sulle contestazioni disciplinari ricevute dal dipendente in questione.

In quest'ottica, è opportuno ricordare l'eccentricità dell'accordo sottoscritto nel marzo 2023 da Comifar Distribuzione S.p.A.⁷⁹, che

⁷⁴ Accordo sottoscritto in data 24 gennaio 2020 dalla Direzione aziendale di SDA-DDS e da Filcams, Fisascat e Uiltucs.

⁷⁵ Accordo sottoscritto in data 27 luglio 2018 dalla Direzione aziendale di Mondadori, assistita da Assolombarda, e dalle RSU, con l'assistenza di Filcams, Fisascat e Uiltucs.

⁷⁶ Accordo sottoscritto in data 6 febbraio 2020 dalla Direzione aziendale di Feltrinelli e dalle RSU, con l'assistenza di Filcams, Fisascat e Uiltucs.

⁷⁷ Accordo sottoscritto in data 9 febbraio 2011 dalla Direzione aziendale di Carrefour e da Filcams, Fisascat e Uiltucs.

⁷⁸ Accordo sottoscritto in data 24 gennaio 2020 dalla Direzione aziendale di Illiria e da Filcams, Fisascat e Uiltucs.

⁷⁹ Accordo sottoscritto in data 9 marzo 2023 dalla Direzione aziendale di Comifar, assistita da Confcommercio, e da Filcams, Fisascat e Uiltucs.

introduce un elemento di innovazione e particolarità nella contrattazione di produttività del settore.

Nelle pagine di tale accordo, la struttura del rispecchia profondamente, da un lato l'unitarietà dell'organizzazione, dall'altro la flessibilità del contesto aziendale. L'unità è garantita dal posizionamento di un indicatore generale finanziario, a livello di Gruppo, legato agli utili prima delle imposte, direzionato a dare unità di senso a tutte le ramificazioni dell'azienda. La flessibilità è data invece dalla possibilità di declinare altri due parametri a livello di Unità Distributiva, ufficio o reparto, al fine di allineare gli indici alle particolarità della singola unità organizzativa e ai suoi obiettivi. Come spesso si registra nel settore terziario, l'accordo Comifar ha l'obiettivo di coniugare la dispersione territoriale caratteristica del contesto di inserimento dell'organizzazione con la necessaria tensione all'unità propria di qualsiasi realtà aziendale strutturata.

Il complesso di questi parametri è, poi, rimodulato alla luce dei giorni di mancata prestazione lavorativa del singolo lavoratore.

Nel complesso, l'importanza della redditività e il rilievo dato allo strumento del correttivo rappresentano due aspetti che caratterizzano un contesto governato da basse marginalità, da alta competitività e da relazioni industriali che vivono la dinamica della retribuzione collettiva variabile come un momento meramente redistributivo e non propriamente partecipativo.

In coerenza con quanto compiuto con gli altri comparti analizzati, occorre ora procedere con una valutazione complessiva del settore terziario alla luce dei tre criteri selezionati.

Il grande utilizzo del parametro di redditività rende estremamente complicato definire il grado di trasparenza del payout rispetto alla popolazione aziendale del settore. In alcuni casi illustri, come Carrefour e Mondadori, la redditività è l'unica tipologia di indice utilizzato. La comunicabilità di un KPI legato a dinamiche finanziarie ed economiche è molto bassa e le sue logiche sottostanti non sono di facile esplorazione. In quest'ottica, la larga presenza di correttivi individuali non avvicina il

premio alla quotidianità del personale. L'introduzione di questi fattori rende il payout finale maggiormente disponibile all'attività del lavoratore, ma non più comunicabile e trasparente. Nel caso del terziario, per sua natura, l'uso del parametro finanziario risponde ad esigenze di unitarietà nella frammentazione, più che di aumento del senso di contribuzione del lavoratore al risultato organizzativo complessivo.

In controtendenza rispetto a quanto rilevato per il settore chimico, la fase di monitoraggio mantiene un valore importante, essendo, nell'effettualità della vita delle persone impiegate nel comparto, l'unico canale attraverso cui conoscere i dettagli dell'andamento degli indicatori. Tale fase è contemplata nel contesto di tutti gli accordi considerati.

Parte III

I lineamenti e la storia di Bonfiglioli Riduttori S.p.A.: dal CCNL applicato alla contrattazione aziendale.

Sommario: **3.1** Il CCNL applicato e la preistoria della contrattazione integrativa aziendale – **3.2** Gli anni '80: i primi contratti integrativi – **3.3** Gli anni '90: il consolidamento del sistema di relazioni industriali – **3.4** Gli anni 2000: i contratti integrativi del nuovo millennio – **3.5** 2017 e 2022: gli ultimi rinnovi.

1. Il CCNL applicato e la preistoria della contrattazione integrativa aziendale

Ricostruire la storia della contrattazione integrativa e del sistema di relazioni industriali di un'azienda non significa solo mettere in fila in modo cronachistico pile di fogli sparsi, raramente consultati, e rovinati dal tempo. Non si tratta, infatti, di svolgere un esercizio compilativo, poiché quelle carte e quell'inchiostro raccontano una storia che vive ancora e ancora si svolge nella quotidianità degli stabilimenti e dei tavoli in cui le parti si incontrano e discutono. Se per Benedetto Croce “la contemporaneità non è carattere di una classe di storie [...], ma carattere intrinseco di ogni storia”⁸⁰, tale proprietà vale in massimo grado per una ricostruzione delle vicende della contrattazione collettiva di una grande organizzazione.

Per Croce, “la storia morta rivive e la storia passata si rifà presente, via via che lo svolgimento della vita così richiede”⁸¹. Ebbene, è proprio la pianificazione della produzione giornaliera e la sfera dei comportamenti quotidiani a riportare costantemente quei vecchi accordi nel regno della storia e a far sì che essi vengano sempre interrogati con sguardi nuovi e originali dai protagonisti del panorama di oggi.

L'operazione delle prossime pagine non dovrà, dunque, tradursi in un'esposizione museale di una galleria di antichi ritratti, bensì in una sorta di analisi genealogica di un organismo complesso e articolato che

⁸⁰ Croce, B. (1917). *Teoria e storia della storiografia* (Vol. 4). Laterza, p. 16.

⁸¹ *Ibi*, p. 27.

vive riflettendo costantemente sul suo passato e che trova nella tensione tra le sue componenti il suo equilibrio vitale. Un sistema di relazioni industriali, visto dall'interno, trova nelle sue fasi pregresse i presupposti del suo agire futuro e cresce per assimilazione o contrasto attraverso i rapporti con l'esterno.

Se, seguendo l'insegnamento di Luigi Mariucci, la realtà contrattuale effettuale si configura in prima istanza come quel palcoscenico in cui il ruolo del protagonista è agito non dal dato testuale contrattuale, ma dagli attori negoziali con le loro peculiarità e la loro storia⁸², il primo passo per analizzare la dinamica e lo sviluppo di questo sistema non può che essere riconoscere la genesi e l'atto fondativo dei protagonisti di questa relazione, ossia degli attori della rappresentanza. In virtù di questo carattere primordiale dei rapporti tra parte datoriale e sindacale e al fine di sottolinearne la primitività, è opportuno denominare questo iniziale assetto come "la preistoria" della contrattazione integrativa di secondo livello dell'azienda.

Alla luce di tali considerazioni, ci avviciniamo, dunque, alla prima fase della contrattazione collettiva del Gruppo Bonfiglioli.

Il cammino dell'azienda ha inizio il 16 aprile 1956, quando Clementino Bonfiglioli fonda "Costruzioni Meccaniche Bonfiglioli", il nucleo originario di tutto il complesso industriale. Per quanto concerne tale età aurorale, non si ha notizia di accordistica particolare, né della presenza di Consigli di Fabbrica. Per giungere ai primi impegni sottoscritti, occorre aspettare il trasferimento a Lippo di Calderara di Reno, datato 22 settembre 1964.

Tali primissimi accordi raccontano un'azienda in forte espansione, in cui emerge sia la volontà di redistribuire un andamento economico positivo sia la necessità di regolamentare alcuni servizi essenziali, nonché il complesso dei diritti sindacali. In questo senso, il più importante tema trattato dalla contrattazione Bonfiglioli risulta essere la rimodulazione dei livelli retributivi. In questo senso, l'istituzione di superminimi e di

⁸² Cfr. L. Mariucci, Note introduttive allo studio della contrattazione collettiva, in Riv. trim. dir. proc. civ., 1982, p. 1205.

alcune voci retributive, tutt'ora presenti, risponde all'istituzione dei turni e alla necessità di pareggiare le competenze degli operatori alla sempre maggiore complessità del processo.

Gli altri due punti salienti di questa fase sono i seguenti: la regolamentazione del servizio della mensa e, infine, la definizione dei diritti sindacali.

Per quanto riguarda i diritti sindacali, vengono regolamentate i fattori di attuazione del diritto di assemblea e, con un allegato a un accordo del 16 giugno 1976, le modalità di elezione e rinnovo del Consiglio di Fabbrica, recependo quanto incluso nell'accordo interconfederale del 18 aprile 1966.

Proprio nell'ambito di un accordo del 27 gennaio 1970 relativo al diritto di assemblea, emerge l'indicazione dell'applicazione in azienda del Contratto nazionale dei Metalmeccanici. In questo testo sottoscritto dalle parti, di poco precedente rispetto allo Statuto dei lavoratori del maggio dello stesso anno, si fa esplicita menzione del CCNL Metalmeccanici, rinnovato, peraltro, pochi giorni prima rispetto alla sottoscrizione di questo breve accordo (8 gennaio 1970). Tale CCNL accompagnerà l'azienda in tutto il suo percorso fino alla nostra contemporaneità, costituendo l'alveo in cui tutta la contrattazione integrativa andrà a collocarsi.

A testimonianza della fase di espansione dell'azienda, va ricordato l'accordo del 10 maggio 1974, in cui si annuncia il passaggio di 40 operatori alla Lucmar di San Lazzaro di Savena, che, diventa, dunque il secondo sito del Gruppo Bonfiglioli. Dal punto di vista sindacale, la Lucmar di San Lazzaro e la Bonfiglioli Riduttori S.p.A. di Lippo costituiscono la controparte datoriale unica per le OOSS dell'epoca.

li, 27.Gennaio 1970

VERBALE DI ACCORDO AZIENDALE SUL DIRITTO DI ASSEMBLEA

Fra la ditta BONFIGLIOLI RIDUTTORI - S.p.A. rappresentata dal Sig. Bonfiglioli Clementino, con sede in Calderara Reno Loc. Lippo e le organizzazioni sindacali FIOM-CGIL - FIM-CISL - UILM-UIL, in rappresentanza dei lavoratori dipendenti e presente la Commissione Interna, viene convenuto il presente accordo che fissa le modalità di effettuazione del diritto di assemblea nell'azienda.

I lavoratori dipendenti potranno riunirsi in assemblea nel locale MENSA messo a disposizione dalla azienda di volta in volta che verrà richiesto nel rispetto delle modalità convenute.

Dette assemblee saranno tenute al di fuori dell'orario di lavoro dai segretari Provinciali e Nazionali nonché dai Membri dei comitati Direttivi Provinciali per il settore Metalmeccanico delle organizzazioni dei lavoratori firmatarie e dovranno in ogni caso iniziare non prima delle ore 7 e terminare entro le ore 20 del giorno in cui è stata indetta l'assemblea stessa.

Qualora la convocazione delle assemblee sia unitaria per i tre sindacati Metalmeccanici FIOM-CGIL - FIM-CISL - UILM-UIL è ammesso lo svolgimento anche durante l'orario di lavoro entro il limite massimo di 10 ore nell'anno solare per le quali verrà corrisposta la normale retribuzione.

Tali riunioni dovranno avere luogo alla fine o all'inizio dei periodi di lavoro.

La richiesta di assemblea Da parte delle Organizzazioni Provinciali di categoria dei lavoratori con l'indicazione del giorno, dell'orario di svolgimento, dei nomi e carica sindacale dei Membri demandati, dovrà pervenire per iscritto all'Azienda con almeno 48 ore di anticipo sulla data stabilita per l'assem-

Al centro della crescita dell'organizzazione si colloca l'anno 1975, in cui Clementino Bonfiglioli acquisisce la forlivese Italsai. A seguito di questa acquisizione, la Italsai, azienda produttrice di riduttori e in possesso di un vasto numero di macchine utensili, acquisisce il nome di Trasmital, che campeggia ancora all'ingresso dello stabilimento. Con gli anni, lo stabilimento di Forlì diventerà il più grande e il più redditizio di tutto il Gruppo.

Le acquisizioni della Lucmar e della Italsai coronano il veloce sviluppo dell'azienda, che, dunque, non è più confinata al solo territorio bolognese. Si giunge, così, a un punto decisivo per il sistema di relazioni industriali del Gruppo, in cui l'espansione economica e produttiva richiede una rimodulazione degli attori della contrattazione. Gli accordi di Bologna e Forlì del novembre 1977 certificano tutti gli investimenti in atto in entrambi i siti e mettono in atto una rimodulazione fisiologica dei rapporti tra le parti. Attraverso un allegato all'accordo di Forlì del 2 novembre 1977 e dell'accordo di Bologna del successivo 23 novembre, si delinea un nuovo assetto di rapporti con al centro l'interlocuzione tra le Direzioni Aziendali dei tre complessi industriali (Lippo, San Lazzaro e Forlì) e il Coordinamento sindacale dei tre consigli di fabbrica e delle FLM provinciali, composto da FIOM, FIM e UILM.

In questo modo, con la sottoscrizione di tali accordi, si arriva alla configurazione del sistema di relazioni industriali che, nelle sue linee generali, è vigente ancora oggi. Con essi, la contrattazione collettiva Bonfiglioli vede nascere i suoi principali attori, uscendo, così, dalla sua "preistoria".

ALLEGATO

Premesso che fra la BONFIGLIOLI RIDUTTORI S.p.A., la LUCMAR s.r.l. la TRASMITAL S.p.A. esistono rapporti preferenziali rispetto ad altre aziende, in riferimento alla progettazione, alla produzione ed alla vendita dei propri prodotti, fra le Direzioni Aziendali in oggetto e le F.L.M. Provinciali si concorda quanto segue:

- 1) - Le tre Direzioni Aziendali accettano che i rapporti sindacali fra i tre complessi industriali, con particolare riferimento alle normative di cui alla parte I^a - disciplina generale del C.C.N.L. I^o maggio 1976, siano regolati fra le Direzioni Aziendali ed il Coordinamento sindacale dei tre Consigli di Fabbrica e le F.L.M. Provinciali.
- 2) - Per quanto riguarda il valore legale degli accordi sindacali è acquisito che ciascuna Direzione Aziendale risponde solo per i propri lavoratori dipendenti e non è responsabile in solido con le altre Direzioni.

Per l'espletamento di queste attività il coordinamento potrà promuovere riunioni dei Consigli di Fabbrica o assemblee congiunte dei lavoratori delle tre Aziende all'interno di ciascuna di esse.

p. la BONFIGLIOLI
RIDUTTORI S.p.A.

[Signature]

p. la F.L.M. PROV.LE
di BOLOGNA

[Signature]
[Signature]
[Signature]

p. il C.d.F.
BONFIGLIOLI RIDUTTORI

[Signature]
[Signature]
[Signature]
[Signature]
[Signature]
[Signature]

p. la LUCMAR s.r.l.

[Signature]

p. la F.L.M. Prov.le
di FORLI'

[Signature]

p. il C.d.F.
LUCMAR

[Signature]
[Signature]
[Signature]

p. la TRASMITAL S.p.A.

[Signature]

p. il C.d.F.
TRASMITAL

[Signature]
[Signature]
[Signature]
[Signature]

2. Gli anni '80: i primi contratti integrativi

Nel giugno del 1980, questo nuovo assetto dà luce al suo primo contratto integrativo di secondo livello. La sottoscrizione di questo accordo si colloca all'interno dei risultati del CCNL Metallmeccanici del 16 luglio 1979, il quale, a sua volta, raccoglie i frutti del rinnovo del contratto nazionale del 19 aprile 1973.

Sulla falsariga della precedente accordistica, all'interno di questo primo contratto integrativo l'indicazione degli investimenti di breve e medio termine e dell'incremento dei livelli occupazionali ha grande spazio, confermando una fase di espansione del complesso industriale del Gruppo Bonfiglioli.

ACCORDO GIU/80

COPIA ACCORDO AZIENDALE del 25.6.80

- Tra le Direzioni BONFIGLIOLI RIDUTTORI S.p.A. - LUCMAR s.r.l. L.S. MECCANICA S.r.l. - TRASMITAL S.p.A.;
 - il coordinamento sindacale dei quattro Consigli di Fabbrica, assistiti dalle F.L.M. Provinciali di Bologna e Forlì;
- si concorda quanto segue:

INVESTIMENTI (TRASMITAL S.p.A. - FORLÌ)

Si concorda sulla esigenza di un ampliamento della attuale struttura dello stabilimento, nella entità prevista dal progetto originario, e per il quale l'azienda ha già richiesto e ottenuto licenza di costruzione.

L'azienda conferma quindi l'intenzione di realizzare l'investimento nei tempi più rapidi possibili. A tale scopo si darà luogo ad un primo incontro entro il mese di Ottobre/80 per verificare la situazione aziendale in riferimento a:

- Andamento complessivo dell'azienda (richiesta di mercato, livelli di produttività, quantità di fatturato).
- Possibilità di individuazione delle condizioni per accedere al finanziamento necessario.

L'eventuale riscontro positivo sui suddetti punti, consentirà l'individuazione dei tempi di realizzazione dell'investimento.

LUCMAR - S.LAZZARO

Per lo stabilimento LUCMAR - l'azienda si impegna una volta ottenuta l'autorizzazione dall'ente locale a realizzare un ampliamento dell'area coperta per risolvere i problemi ambientali:

- spazio macchine, servizio mensa, spogliatoi e servizi igienici.

OCCUPAZIONE

La politica delle aziende ed i suoi sforzi sono orientati per una sempre maggiore e competitiva presenza sul mercato e, a tale scopo, in relazione all'andamento dei programmi produttivi dei mercati nazionali ed estero, le aziende si impegnano a mantenere fino al 31/MAR/81 gli attuali organici (N.225 alla BONFIGLIOLI RIDUTTORI - N.52 alla LUCMAR e N.27 alla L.S. MECCANICA).

Per eventuali sostituzioni di personale dimissionario, saranno attuate assunzioni in via preferenziale fino al raggiungimento dei sopraindicati livelli, fatte salve le esigenze tecniche-produttive e le attitudini dei singoli interessati, anche verso:

./.

Il documento sottoscritto da Direzione aziendale e Coordinamento sindacale certifica ed esprime uno scambio articolato, non solo teso a una generale redistribuzione della ricchezza generata attraverso la stipulazione di superminimi collettivi a fronte di un aumento della capacità produttiva degli stabilimenti. Infatti, nelle pagine di questo accordo del giugno del 1980, la dinamica dello scambio coinvolge, da un lato, il consolidamento della turnistica e la necessità di elevare la professionalità di alcune e specifiche famiglie di operatori e, dall'altro, l'importante introduzione di alcune misure tese al miglioramento della qualità dell'ambiente lavorativo e la formulazione di un rudimentale reticolo professionale.

Per quanto concerne la volontà di innalzare la qualità del contesto di lavoro, oltre a impegni operativi su vestiario e servizio di refezione, è importante ricordare l'istituzione dei permessi per cure termali e per le visite mediche specialistiche. Si tratta di misure che possono essere iscritte a pieno titolo all'interno della sfera delle misure di *welfare* e che possono essere utilizzate come indicatore di una certa sensibilità sul tema da parte dei firmatari.

Il tema del reticolo professionale è, invece, più complesso, visto il suo legame sia con la successiva contrattazione del Gruppo Bonfiglioli sia con i contratti nazionali.

L'interesse delle parti nasce dal grande rinnovamento dell'inquadramento dei lavoratori effettuato con il Contratto Nazionale dei Metalmeccanici del 1973. Nonostante i grandi investimenti nei reparti di assemblaggio, soprattutto nello stabilimento di Forlì, il discorso relativo al reticolo professionale comprende unicamente gli operatori dei reparti di lavorazioni meccaniche. Si tratta degli operatori dalla anzianità aziendale maggiore, tradizionalmente più sindacalizzati e depositari del maggior contenuto professionale e, dunque, più difficili da reperire sul mercato. I firmatari del contratto integrativo del 1980 traggono spunto dalle declaratorie del CCNL per crearne una nuova e originale, dedicata a quegli operatori dei reparti di lavorazioni meccaniche che, appartenenti al livello inquadramentale 5S (oggi B1) siano polivalenti e capaci di addestrare altri operatori. Si tratta di figure

di personale produttivo, non gerarchico, capace di piazzare e condurre più macchine utensili e, dunque, altamente qualificate.

Attraverso l'istituzione di questa declaratoria, l'obiettivo dei protagonisti della sottoscrizione di questo accordo è l'efficientamento dei processi produttivi attraverso l'incremento della polivalenza degli operatori, salvaguardando l'equità dal punto di vista retributivo. Si tratta di un primo esempio di quel reticolo professionale che tornerà più volte all'interno della seguente contrattazione integrativa Bonfiglioli. Queste righe, inoltre, rappresentano l'introduzione del tema degli abbinamenti uomo-macchina nell'area delle lavorazioni meccaniche dal punto di vista prettamente sindacale.

Il successivo contratto integrativo aziendale del 1985, accanto ad alcuni impegni di natura operativa, procede nella stessa direzione e approfondisce quanto abbozzato con l'accordo del 1980. Ancora una volta, il tema è la traduzione in termini di inquadramento professionale e, più in generale, nel sistema di relazioni industriali del maggior contenuto professionale necessario per accompagnare l'avanzamento tecnologico del processo di produzione.

Il particolare rilievo dato al riconoscimento e alla corretta classificazione del contenuto professionale dell'attività degli operatori dell'area del *machining* nell'ambito di questi accordi sottolinea un aspetto importante del processo produttivo del Gruppo Bonfiglioli, ossia la rarità e la difficoltà dell'acquisizione delle competenze in quest'area, nonché il carattere altamente artigianale della professionalità dell'operatore, a cui si accompagna, nei reparti di assemblaggio, un tempo ciclo fisiologicamente più alto rispetto ad altre aziende dello stesso settore.

In questa direzione, il contratto del 1985 riconosce la necessità di strutturare momenti di formazione professionale, in orario di lavoro, per gli operatori assegnati alle macchine a controllo numerico e alla conduzione di isole di lavoro automatizzate: per entrambe le famiglie di operatori, l'accordo interviene sulle declaratorie del 5° livello (oggi C3) e del livello 5S (oggi B1). Si tratta, in entrambi i casi, di operatori distinti dai capi reparti e non destinati alla gestione di altri operatori, se non in fase di addestramento.

ACCORDO FEB/85

Calderara di Reno li, 12.02.85

COPIA

VERBALE DI ACCORDO

Fra la Direzione del Gruppo BONFIGLIOLI, le F L M Provinciali di Bologna e Forlì ed il Coordinamento Sindacale in rappresentanza dei lavoratori degli stabilimenti BONFIGLIOLI RIDUTTORI ed L.S. MECCANICA di Calderara Reno, LUCMAR di S.Lazzaro, TRASMITAL BONFIGLIOLI di Forlì, si conviene quanto segue:

1) INFORMAZIONI

A fronte di modifiche tecnologiche ed organizzative, le parti convengono sulla seguente procedura:

- Qualora l'azienda abbia definito un progetto relativo ad innovazione tecnologica ed organizzativa sia per i reparti d'officina che per gli Uffici darà informazione degli stessi ai singoli C.d.F. e/o al Coordinamento Sindacale.
- Tale informazione dovrà rendere esplicite le caratteristiche tecniche rilevanti al fine delle conseguenze sulle condizioni di lavoro, i modelli dell'organizzazione del lavoro che si intende adottare ed i processi di formazione professionale relativi, le previsioni sull'orario e sugli organici.
L'azienda inoltre esplicherà le conseguenze ed i rapporti che tali innovazioni apporteranno al resto dell'impresa

2) FORMAZIONE PROFESSIONALE

Per i lavoratori che operano nelle aree oggetto di evoluzione e/o modifica tecnologica le parti convengono di sviluppare un piano di formazione professionale articolato in due momenti:

- il primo sarà finalizzato ad un programma di formazione di base
- Il secondo sarà finalizzato alla formazione specialistica.

I programmi dei corsi saranno concordati fra le parti in rapporto anche con le pubbliche Istituzioni preposte.

./.

14/2/85

Per quanto riguarda il 5° livello di entrambi i gruppi di blue collar, le declaratorie mettono particolarmente in luce l'importanza dell'interpretazione critica del disegno tecnico e la capacità di intervenire sul programma e sui parametri della macchina durante le fasi di lavorazioni, in coerenza con i parametri di autonomia e competenza tecnica fissati dal rinnovo del CCNL Metalmeccanici del 1973.

Il contenuto professionale del livello 5S, invece, è caratterizzato non solo dalla capacità di interpretare criticamente il disegno prodotto dagli uffici R&D, ma anche da una competenza tecnica tale da risolvere anomalie sulle macchine e eseguire ogni programma di lavoro sulle isole di assegnazione. Nelle declaratorie, il *know-how* di questi blue collar li rende anche in grado di interagire non solo in modo fruttuoso con i loro colleghi, ma anche con gli altri enti aziendali.

Nel complesso, il contratto integrativo del 1985 conferma la crescita dell'azienda e consolida alcuni tratti salienti dell'integrativo precedente.

Nel quadro dei testi sottoscritti negli anni '80, l'accordo del 29 marzo 1988 emerge per un primo abbozzo di parte obbligatoria: dopo la creazione dei principali attori del sistema di relazioni industriali, questi stessi attori iniziano a definire le regole di ingaggio e a fissare alcuni incontri e relativi argomenti. In questo senso, alla fine degli '80, le parti riconoscono nel primo quadrimestre dell'annualità il periodo migliore per la convocazione dell'incontro annuale, in cui la Direzione aziendale ha il compito di fornire alle rappresentanze sindacali informazioni relative all'andamento aziendale e al quadro occupazionale dell'anno appena trascorso. Prima di questa sottoscrizione, l'unico elemento riconducibile alla costruzione di un sistema di confronto è da ricercare nel contratto integrativo del 1980, in cui le parti si impegnano a incontrarsi prima dell'inizio di ogni anno solare per discutere del calendario delle chiusure collettive.

Con il contratto integrativo in questione, il concetto fondamentale diventa quello di flessibilità, che ingloba nella sua sfera alcuni elementi tipici dei contratti integrativi precedenti, come, per esempio, il tema della professionalità. Nelle pagine di questo contratto, infatti, si ribadisce la necessità di intervenire dal punto di vista formativo per l'incremento

della polivalenza, in prima istanza, degli operatori dell'area delle lavorazioni meccaniche nell'ottica di generare un fattore di flessibilità produttiva, lasciando, tuttavia, anche aperta la possibilità per interventi formativi anche per gli operatori assegnati alle linee di assemblaggio.

ACCORDO MAR/88 DANILCO
Calderara di Reno, 29/03/1988

COPIA

VERBALE DI ACCORDO

Fra le Direzioni delle Aziende Bonfiglioli Riduttori S.p.A, L.S. Meccanica S.r.l.,
Lucmar S.r.l. , Trasmital Bonfiglioli S.p.A.

E

i Consigli di fabbrica degli stabilimenti citati, assistiti dalle F.I.M. - F.I.O.M.-
U.I.M. - territoriali di Bologna e di Forlì,

si è convèuto il seguente verbale di accordo integrativo Aziendale.

1) SISTEMA DI INFORMAZIONI

1.1. A conferma della prassi negoziale istituita con i precedenti accordi integrativi Aziendali, di norma annualmente ed entro il 1° quadrimestre, le direzioni delle Aziende forniranno ai Consigli di Fabbrica ed alle Organizzazioni Sindacali Territoriali, in un apposito incontro congiunto, informazioni a consuntivo sull'anno trascorso ed a preventivo su quello corrente in merito a:

- attività produttiva del Gruppo Bonfiglioli;
- attività di riserva ed investimenti (con particolare riferimento agli Uffici Tecnici delle Aziende del Gruppo);
- programmi di formazione ed aggiornamento professionale;
- prevedibili ripercussioni degli investimenti sull'occupazione;
- intese commerciali e produttive con altre Società che operino nel settore di attività delle Aziende del Gruppo.

1.2. Inoltre, per il raggiungimento di nuove relazioni Industriali e Sindacali, l'Azienda fornirà, con adeguato preavviso, ed in maniera chiara ed accessibile, informazioni preventive concernenti le modifiche sostanziali del sistema produttivo che interessino in misura determinante le tecnologie in atto, o l'organizzazione del lavoro, o il prodotto e che determinano rilevanti effetti occupazionali.

Tali informazioni sono tese a favorire valutazioni e proposte avanzate dal Consiglio di Fabbrica allo scopo di esaminare la nuova organizzazione del lavoro, gli assetti occupazionali, professionali ed ambientali. Le parti inoltre, relativamente alle informazioni di cui sopra, convengono su una scrupolosa osservanza della tutela del segreto industriale.

2) ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

2.1. Area macchine.

Premesso che una forma di intercambiabilità fra lavoratori delle "Isole di produzione A e B" di fatto è già esistente e che essa viene auspicata dalla Azienda come fattore di maggiore flessibilità produttiva, si conviene sulla realizzazione di specifici corsi teorico/pratici, che verranno organizzati e gestiti in Azienda o presso strutture di formazione professionale che offrano le adeguate garanzie.

.../.....

Nella stessa direzione vanno sia la regolamentazione di una forma di orario plurisettimanale sia l'istituzione di rudimentali "gruppi di miglioramento", oggetto di un apposito accordo sperimentale circa 20 anni dopo. In questo accordo, i "gruppi di miglioramento" si configurano come un sistema di rilevazione delle proposte di miglioramento del processo produttivo che, raccolte dal capo reparto, sono valutate dagli enti preposti. Al fine della comprensione storica dell'istituto, risulta particolarmente interessante rilevare come la raccolta delle proposte sia considerato come una modalità di sviluppo della polivalenza dell'operatore, che, in questo modo, risulta incentivato a interessarsi, in modo proattivo, a più aree produttive.

A fronte, dunque, di un incremento di flessibilità attuato attraverso queste modalità, questo rinnovo conferma la sensibilità dei firmatari verso forme di *welfare* attraverso il preciso impegno a trovare modalità di realizzazione di forme di risparmio previdenziale e prevede un innalzamento del livello retributivo dell'indennità di turno e del superminimo collettivo.

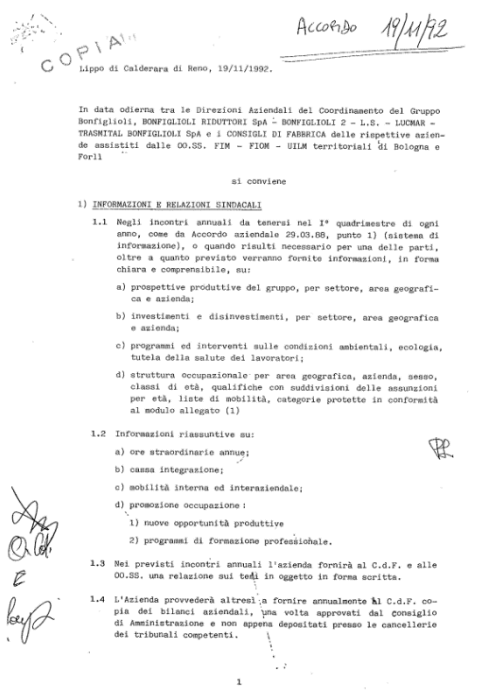
Questi primi contratti degli anni '80 dipingono il Gruppo Bonfiglioli come una realtà in espansione, in cui gli attori del sistema di relazioni industriali, da poco sorti, cercano di definire le regole di ingaggio e, in un periodo di chiara crescita aziendale, di modulare lo scambio non solo in termini di superminimi collettivi.

Si può a ragione affermare come le tre principali direttrici di questa della contrattazione collettiva Bonfiglioli siano riconducibili al tema retributivo, modulato sia come incremento dei superminimi sia come riflessione sull'inquadramento dei lavoratori, e, in misura minore, a un primo accenno all'ampio capitolo della regolamentazione del sistema di relazioni industriali e all'introduzione di misure di *welfare*, considerato *latu senso*.

3. Gli anni '90: il consolidamento del sistema di relazioni industriali

Nel contesto del sistema di relazioni industriali del Gruppo Bonfiglioli, gli anni '90 rappresentano il momento del consolidamento. In altri termini, si tratta di una fase in cui le parti definiscono e strutturano le proprie modalità di rapporto, dopo fasi di intensa espansione, in cui l'individuazione e la definizione delle modalità di interlocuzione sindacale avevano trovato scarsa considerazione all'interno dei contratti integrativi, ad eccezione dell'introduzione dell'incontro annuale nell'accordo del 1988.

Negli anni '90, il primo rinnovo del contratto di secondo livello si colloca nel novembre 1992. Tale rinnovo, più corposo dei contratti precedenti, si configura come l'espressione della volontà dei firmatari di regolamentare i loro rapporti e le loro reciproche comunicazioni, caratterizzandosi, dunque, come un chiaro esempio di quella fase di consolidamento a cui si accennava in precedenza. Nasce, in questo modo, la parte obbligatoria della contrattazione collettiva del Gruppo.



Il documento sottoscritto, dunque, recepisce l'incontro del primo quadrimestre introdotto nel 1988, specificandone i contenuti e i temi trattati con maggior dettaglio. Il testo rinnova, inoltre, la costituzione dei componenti del coordinamento sindacale tramite l'inserimento dei Consigli di Fabbrica di due aziende, rispettivamente di Modena e Calderara: la Monfer e la Icme, due piccole realtà produttive, poi confluite negli stabilimenti presenti oggi.

Il testo in oggetto regola le modalità di comunicazione sindacale, individuando, in via esplicita, come mezzi idonei il telefono e il fax. In caso di necessità di utilizzo di entrambi gli strumenti da parte dei delegati del Consiglio di Fabbrica, l'accordo permette un'assenza dal lavoro non superiore ai 10 minuti.

Oltre all'introduzione di un regolamento sulle modalità comunicative, il contratto del 1992 riprende e applica a tutte le realtà facenti parte del complesso industriale l'accordo del 6 febbraio 1992, siglato nello stabilimento di Calderara. In tale importante accordo, le parti convengono sulla necessità del dialogo tra Direzione aziendale e OOSS per il miglioramento dei processi, impegnandosi nell'organizzazione e convocazioni di specifici incontri in cui discutere della risoluzione di problemi a partire dalla loro conoscenza comune. Il testo individua il buon esito dell'incontro nel raggiungimento di un accordo relativo alla risoluzione dei problemi individuati e include come tematiche di confronto anche eventuali interventi formativi. L'accordo sperimentale del 6 febbraio 1992, nato con l'obiettivo di arricchire il confronto sindacale, viene, dunque, confermato e reso strutturale attraverso il contratto integrativo di novembre.

A completamento di questo stadio aurorale della definizione del sistema di relazioni industriali, il contratto del 1992 istituisce una "Commissione per la tutela delle lavoratrici", dedicata al personale femminile e interviene in modo innovativo su quei rudimentali "Gruppi di miglioramento" regolamentati dal precedente rinnovo.

Con la quinta sezione di questo testo, le parti vanno oltre quel sistema di raccolta delle proposte regolamentato nel 1988, individuano in "gruppi di lavoro autoregolati ed interfunzionali" una delle modalità privilegiate

di garanzia di qualità e miglioramento del processo produttivo. Le attività di tali gruppi sono supervisionate da una figura di nomina aziendale, sono sottoposte a un monitoraggio annuale e hanno nella polivalenza una delle finalità principali. La prima area di intervento di questi team interfunzionali è individuata nelle aree di assemblaggio dello stabilimento di Calderara.

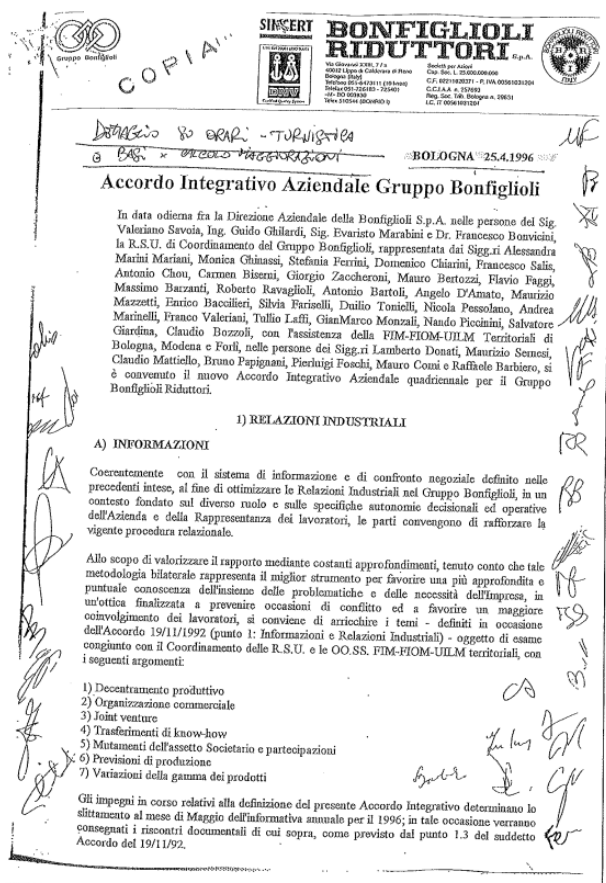
La fase di regolamentazione dello svolgimento delle attività di questi gruppi include, inoltre, la costituzione di una specifica Commissione, la quale, formata da due membri della Direzione aziendale e da due componenti selezionati dal Consiglio di Fabbrica, ha il compito di affinare il funzionamento di questi gruppi di lavoro e, eventualmente, avanzare proposte di miglioramento. La costituzione di questo gruppo di confronto rappresenta un ulteriore esempio della profonda sistematizzazione del sistema di relazioni industriali operata e portata avanti negli anni '90. Nel contesto del contratto integrativo ora in esame, inoltre, essa rappresenta una traduzione di quanto previsto dall'accordo del febbraio 1992, allegato, peraltro, al contratto stesso.

Il tema dell'inquadramento, più volte oggetto di trattazione nei precedenti rinnovi, viene introdotto in riferimento al funzionamento e ai risultati dei gruppi di miglioramento. L'accordo include l'impegno delle parti per la definizione di uno schema operativo di valutazione professionale, riguardo a cui il Coordinamento sindacale formula una proposta allegata al contratto in questione. Tale proposta, basata sui concetti di gestione e integrazione delle attività lavorative e comprensiva di un feedback relativo alla valutazione finale, dimostra la grande importanza riconosciuta al tema da parte dei Consigli di Fabbrica e delle Segreterie territoriali.

L'accordo del '92 interviene anche sul filone relativo alle misure di welfare mediante la declinazione aziendale del part-time e attraverso l'introduzione di modalità agevolate di accesso ad aspettative non retribuite per l'assistenza a familiari in stato di grave necessità. Con il punto 11.4, tale contratto integrativo introduce un giorno di permesso retribuito per lutto di un familiare diretto, anticipando quanto previsto, in seguito, dalla Legge 53 del 2000.

Per quanto concerne la parte economica dell'accordo, oltre all'aumento dell'indennità di turno e del salario strutturale, è di capitale importanza sottolineare come nel contratto del 1992 per la prima volta si faccia menzione del salario di produttività, su cui le parti aprono la discussione finalizzata alla definizione degli indicatori da utilizzare.

Per il prossimo rinnovo bisogna attendere il 25 aprile 1996. Ancora oggi, il contratto integrativo del '96 è indicato dai componenti del Coordinamento sindacale come un esempio e si tratta di un testo molto importante per la contrattazione collettiva dell'azienda.



L'accordo procede nella definizione dei momenti e degli organismi di confronto mediante la conferma dell'incontro annuale e attraverso la sistematizzazione della regolamentazione delle commissioni, che, con

questo rinnovo, acquistano una sezione a parte. In particolare, il testo sottoscritto include la creazione di una “Commissione temporanea sui nuovi prodotti” finalizzata alla condivisione di informazione relativamente a nuove fasi di industrializzazione, una “Commissione pari opportunità”, che raccoglie i compiti della precedente commissione dedicata al personale femminile, e una “Commissione impiegati”, indirizzata alla trattazione di temi di ampio respiro. Si tratta di tre commissioni che agiscono a livello di Gruppo, a composizione mista, dunque, tra le rappresentanze sindacali dei diversi siti produttivi del complesso industriale.

Sull'esempio dei buoni risultati prodotti dall'integrativo del '92, l'impegno per l'organizzazione dei gruppi di miglioramento è confermato. Tali gruppi mantengono la figura del supervisore di nomina aziendale, ma la commissione strutturale a loro dedicata viene sostituita dal confronto tra RSU e Direzione aziendale. Viene ribadita, infine, il forte valore formativo dell'esperienza di questi gruppi di lavoro, soprattutto nell'ottica dell'accrescimento del dato di polivalenza e di polifunzionalità.

Benché la formazione della parte obbligatoria sia un elemento fondamentale e di grande valore per l'acquisizione di consapevolezza degli attori del sistema di relazioni industriali del Gruppo Bonfiglioli, l'accordo del '96 ha il suo fulcro generativo in un altro aspetto. La logica che innerva il contratto, infatti, è rappresentata dalla sistematizzazione della turnistica, che viene rimodulata e fatta oggetto di un'operazione di riordino. La formulazione della turnistica presente nel contratto integrativo vigente ai nostri giorni deriva dalla stesura di queste pagine.

La dinamica di “determinazione dei contenuti del contratto”⁸³, ossia dello scambio che regge l'impianto del documento, è l'aumento della capacità produttiva degli stabilimenti mediante l'introduzione di un terzo e di un quarto turno a fronte di un aumento delle indennità e della creazione di un premio annuale feriale, in aggiunta alle tredici mensilità

⁸³ L. Mengoni, *Innovazioni nella disciplina giuridica del mercato del lavoro*, Relazione alle giornate AIDLASS di Chianciano Terme del 21-22 aprile 1979, Giuffrè, Milano, 1980, p. 13.

facenti parte della retribuzione annua lorda. La possibilità di attivare turnistiche che permettono un maggior utilizzo degli impianti è indice della necessità, da parte aziendale, di consentire una maggiore flessibilità produttiva, in un periodo di forte espansione e di volumi in crescita.

A titolo esemplificativo, l'aumento delle percentuali di accesso al part-time e l'aumento delle ore di permesso per visite mediche specialistiche costituiscono altri elementi dello scambio, che nasce, dunque, da una richiesta aziendale in direzione di un aumento di produttività degli stabilimenti.

Per quanto riguarda il tema del tradizionale tema della classificazione dei lavoratori, l'accordo del '96 raccoglie l'originaria ispirazione dei contratti integrativi del 1980 e del 1985 e prevede l'istituzione di un Gruppo di lavoro comune, vigente dal giugno 1996, finalizzato alla costruzione di un reticolo professionale, ossia la descrizione di tutte le figure professionali presenti in azienda, e alla successiva individuazione ed eventuale valorizzazione di quelle professionalità caratterizzate da estesa specializzazione.

Il risultato di questo impegno è da ricercare nel verbale di accordo del 5 novembre 1998, che istituisce una nuova voce retributiva chiamata Elemento di Valorizzazione della Professionalità (EVP), direzionata a differenziare economicamente l'acquisizione di una professionalità di livello superiore.

L'accordo del '98 merita di essere ricordato, in questa storia della contrattazione collettiva del Gruppo Bonfiglioli, al pari di un contratto integrativo, vista la risonanza che avrà a livello aziendale negli anni seguenti. I criteri selezionati per il riconoscimento di tale Elemento di Valorizzazione della Professionalità saranno poi ripresi e ampliati nei rinnovi successivi. Nato come accordo sperimentale, esso diverrà presto elemento chiave e strutturale nel sistema classificatorio del Gruppo.

Lippo di Calderara, 5/11/1998

Verbale di Accordo

In data odierna la R.S.U. di Coordinamento degli Stabilimenti Bonfiglioli Riduttori, assistita dalle strutture sindacali provinciali FIM-FIOM-UILM, e la Direzione Aziendale si sono incontrate per l'esame degli aspetti inerenti la realizzazione di gruppi di lavoro per l'analisi del processo nonché per l'individuazione di criteri oggettivi di valorizzazione della professionalità delle risorse umane

SI CONVIENE

A) GRUPPI DI LAVORO PER L'ANALISI DEL PROCESSO

La Bonfiglioli Riduttori è orientata a costruire e consolidare le condizioni che supportino un mercato e positivo coinvolgimento dei lavoratori nelle problematiche inerenti le attività lavorative e la gestione organizzativa dei processi interni.

A tale scopo le parti, nel condividere l'esigenza e l'opportunità di implementare una partecipazione qualificata dei lavoratori, concordano di attrezzare e programmare momenti di confronto ed analisi delle variazioni insite, ancorché non codificate, nel processo produttivo ed organizzativo.

Essi si svolgeranno all'interno di ogni Stabilimento del Gruppo, capitalizzando, fra l'altro, il lavoro sperimentale già avviato in passato, e valorizzando quanto definito e contenuto nell'Accordo 25/4/96.

Si concorda inoltre che, nell'ambito delle proprie autonomie, le R.S.U. potranno di volta in volta proporre nominativi di singoli lavoratori sia d'ufficio che di produzione quali partecipanti alle riunioni dei gruppi di lavoro di Stabilimento.

Un rappresentante delle R.S.U. sarà posto in condizione di presenziare alle riunioni dei vari gruppi di lavoro; inoltre sarà costituito un gruppo di lavoro paritetico centrale, che avrà lo scopo di valutare e rendere espliciti gli interventi sul processo generale individuati a livello di Stabilimento.

B) ELEMENTO DI VALORIZZAZIONE DELLA PROFESSIONALITÀ

Le parti condividono la necessità di produrre elementi di innovazione sul tema della valutazione delle risorse umane.

Tali elementi rappresentano un importante propulsore di coinvolgimento e partecipazione, in grado di cogliere sia i mutamenti tecnologici interni al processo organizzativo globale, sia la crescita professionale dei lavoratori complessivamente intesa.

In tal modo si intende produrre un sistema di valutazione integrato alla classificazione contrattuale che risponda maggiormente alle specificità aziendali in ordine alle attività lavorative ed organizzative in esse contenute.

Sulla base di quanto convenuto nell'accordo 25/4/96, viene individuata una voce retributiva definita "Elemento di valorizzazione professionale - E.V.P.", che differenzi economicamente l'acquisita capacità professionale individuale di rango superiore.

L'E.V.P. deve consentire di differenziare le figure professionali che si caratterizzano per l'estesa specializzazione, fattore critico di successo per il conseguimento dei risultati Aziendali, e perciò uno degli elementi qualificanti delle specifiche professionalità, lo sviluppo dell'integrazione e dello scambio di esperienze, basate sull'implementazione della strumentazione professionale e tecnica, nonché per l'autocontrollo responsabile, anche certificato, realizzato in condizioni di particolare autonomia operativa ed organizzativa.

Esso viene misurato attraverso l'acquisizione di pre-condizioni tutte riconducibili ai tre precedenti criteri generali così sintetizzati per il livello 5°, 5A e 5°S:

[Handwritten signatures and initials]

Handwritten signature: Taw...

Handwritten initials: M...

Handwritten initials: S...


Handwritten initials: S...

Handwritten initials: S...

4. Gli anni 2000: i contratti integrativi del nuovo millennio

Il contratto integrativo del '96 e il verbale di accordo del '98 chiudono una fase di sistematizzazione e definizione del sistema di relazioni industriali del Gruppo, preparando i risultati della contrattazione collettiva successiva.

Il nuovo millennio si apre con il rinnovo del contratto di secondo livello del 19 ottobre 2000, il quale reca al suo interno i segni delle novità normative di quegli anni, come, per esempio, la citazione della manodopera interinale, nuovo importante elemento del mercato del lavoro e originale tema di discussione nei tavoli sindacali, e l'apertura aziendale all'adesione ai fondi di assistenza sanitaria integrativa.


Bonfiglioli / Trasmissioni / Components / Silectron
New Power Solutions

COPIA

Fra la R.S.U. di Coordinamento della Bonfiglioli Riduttori Spa, con l'assistenza dei Sigg.ri Maurizio Lungli (FIOM-CGIL E.R.), Mauro Comi (FIOM-CGIL Forlì), Ivana Sandoni (FIOM-CGIL zona Santa Viola), Nicola Pessolano (FIOM-CGIL zona Vignola), Lamberto Donati (FIM-CISL Bologna), Raffaele Barbiero (FIM-CISL Forlì), Luigi Foschi (UILM-UIL Forlì), e la Direzione Aziendale nelle persone dei Sigg.ri Evaristo Marabini e Dr. Francesco Bonvicini, affiancati dall'Associazione degli Industriali di Bologna, nella persona del Dr. Marco Alberto Milocco, in data odierna si è stipulato il seguente Accordo di rinnovo del Contratto Integrativo Aziendale Bonfiglioli Riduttori, a valere dal 19/10/2000 al 31/12/2004.

RELAZIONI INDUSTRIALI E DIRITTI DI INFORMATIVA

Azienda e Sindacato hanno lavorato nel rispetto dei ruoli istituzionali di entrambe le parti, per la ricerca ed il consolidamento di un sistema di confronto finalizzato a trovare gli equilibri necessari fra le nuove sfide del mercato e le condizioni complessive dei lavoratori.

Il mutuo intento di concertazione ha consentito di dar luogo ad importanti accordi fra le parti, radicando con ciò una corretta prassi di confronto.

L'attuale fase di vita Aziendale porta Impresa e lavoratori ad individuare nei fattori della solidità economica e competitività dell'Impresa, della qualità, del coinvolgimento, della formazione continua, della professionalità, della ricerca e sviluppo dei prodotti e dei processi, gli elementi basilari del vantaggio sul mercato, fattore che dovrà essere ribadito nel prossimo quadriennio di vigenza del Contratto Integrativo Aziendale, con la finalità di consolidare e possibilmente incrementare l'occupazione, proseguendo nel miglioramento contestuale della salute e della qualità della vita in Fabbrica.

Va rilevata, in questa ottica, la sostanziale adeguatezza dell'attuale sistema di informativa, confermandosi pertanto le procedure tradizionali derivanti dai precedenti accordi, che prevedono la possibilità di ulteriori momenti informativi su richiesta di una delle parti in merito ai punti di seguito elencati:

- Investimenti, con relativa quantificazione e tempi operativi
- Sviluppo Industriale
- Decentramento ed appalti secondo quanto stabilito dall'art. 6 punto 5 Disc. Gen. Sez. I del vigente C.C.N.L. Metalmeccanica Privata, in forma scritta
- Occupazione: su questo piano l'Azienda consegnerà alla R.S.U. annualmente il rapporto definito dall'art. 9 L. 125/91, fornendo altresì - secondo la prassi in uso da tempo - uno schema riassuntivo in relazione agli assetti occupazionali per Stabilimento riferiti ai contratti a termine, lavoratori interinali, contratti di formazione/lavoro, discontinui, e relativo inquadramento professionale
- Progetti di inserimento di lavoratori disabili (nuova Legge 68/99)

La Società, a fronte del fenomeno della globalizzazione della competizione, ha assunto decisioni strategiche innovative per il presidio dei mercati, proseguendo - nel contempo - nell'attività di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti industriali. In questa linea di condotta si posiziona l'avvio di una iniziativa Industriale a Chennai (Madras), India, denominata Bonfiglioli Transmission Private Ltd., ad oggi effettivamente già operativa.

Accordo integrativo Bonfiglioli Riduttori S.p.A. - Vigenza 2000/2004

ATA

Tale rinnovo, tuttavia, ha soprattutto il merito di chiudere un tavolo di confronto cominciato nel 1992, ossia quello relativo alla struttura del premio di risultato. L'unica variazione che subisce la parte obbligatoria, infatti, è riconducibile all'introduzione di questo importante istituto. Infatti, confermando la struttura del sistema di confronto strutturato nel '96, l'accordo introduce una commissione paritetica a livello di Gruppo dedicata all'analisi e alla condivisione dei dati relativi all'andamento dei parametri utilizzati per definire il payout del premio di risultato. L'introduzione del PC nelle salette sindacali e la definizione del monte ore a disposizione dei delegati per le attività di patronato rappresentano un corollario a un sistema di informazione, consultazione e diritti sindacali già definito e condiviso nelle sue linee generali.

La logica economica interna di questo contratto integrativo risulta, dunque, dominata dal premio di risultato e dal dialogo relativo alla sua strutturazione.

Scendendo nel dettaglio delle clausole di questo istituto premiale, emerge come il peso maggiore destinato a indicatori non direttamente relativi alla performance del singolo, ossia il parametro di redditività operativa e di livello di servizio (relativo alla puntualità delle consegne), rispetto all'indicatore di qualità, depurato dagli scarti non imputabili al fattore umano, sia bilanciato da modalità di pagamento caratterizzate da un acconto anticipato all'aprile dell'anno di riferimento e dalla presenza di una quota di consolidamento del premio di risultato all'interno delle voci retributive dall'anno 2005 in avanti. Per quanto riguarda l'anno 2000, prossimo al termine all'epoca della firma, si prevede l'erogazione di un premio non legato a indicatori particolari, bensì al raggiungimento del trecentesimo miliardo di lire di fatturato.

Si tratta, nel complesso, dell'assetto classico del premio di risultato, con parametri interamente relativi all'andamento del Gruppo e di natura collettiva.

A completamento del quadro del primo contratto integrativo degli anni 2000, va ricordato il rilievo dato alle attività formative con la formulazione dell'impegno aziendale ad accompagnare le trasformazioni tecnologiche e le nuove esigenze linguistiche con

adeguati momenti di formazione, prevedendo la possibilità di organizzare queste attività il sabato mattina a tariffa oraria ordinaria.

Sul tema, l'accordo in esame recupera un articolo del rinnovo precedente, il quale già aveva individuato il carattere strategico del tema, in modo svincolato rispetto ai temi, ormai tradizionali nell'accordistica aziendale, dei Gruppi di miglioramento e della classificazione dei lavoratori.

Il successivo contratto integrativo risale al 18 marzo 2006 e presenta al suo interno temi molto classici degli accordi del Gruppo e un grande arricchimento dei momenti istituzionali di confronto tra i firmatari, a cui si associa la centralità del premio di risultato al tavolo delle trattative.

L'usuale incontro annuale di Coordinamento viene affiancato da un incontro informativo semestrale, avente ad oggetto i piani industriali e l'andamento del mercato di riferimento del Gruppo. Le commissioni tecniche relative all'industrializzazione di nuovi prodotti e alla garanzia delle pari opportunità vengono confermate e ne vengono definite le modalità e i termini di convocazione.

L'accordo include, inoltre, la creazione di una nuova commissione tecnica bilaterale destinata alla formulazione di proposta per incrementare la produttività degli stabilimenti del complesso industriale. Si tratta di un organismo di confronto che recepisce quanto sottoscritto dalle parti nell'accordo del 6 febbraio 1992, confluito, in seguito, come allegato nel contratto integrativo del novembre dello stesso anno. L'istituzione di questo gruppo di lavoro rinnova la volontà delle parti di accompagnare l'aumento della capacità produttiva con una fase di partecipazione e condivisione delle informazioni. L'accordo del 2006 prevede, inoltre, un'ulteriore fase di dialogo, non mediante la costituzione di una commissione, al fine di applicare le turnistiche sistematizzate nel '96 a ogni reparto degli stabilimenti, superando quella settorializzazione operata in quella sede.

Sempre sulla scia degli obiettivi dell'accordo del '92, la commissione dedicata all'aggiornamento dei dati dei parametri del premio di risultato viene sostituita da un nuovo organismo paritetico bilaterale di confronto

che, accanto all'analisi degli indicatori utilizzati per questo sistema premiante, ha il compito di elaborare nuove proposte di indicatori, da valutare e sperimentare durante il periodo di vigenza dell'accordo.

L'accordo in questione presenta una significativa variazione nella struttura degli indicatori, in quanto prevede una diminuzione del peso dell'indice di redditività, in favore di un indicatore di efficienza di nuova introduzione. Il parametro relativo alla qualità del prodotto viene mantenuto e il suo peso percentuale sul payout finale subisce solo una lieve rimodulazione al ribasso. Le fasce di tutto il set di indicatori sono oggetto di costruzione e riflessione entro il mese di febbraio dell'anno di riferimento.

Lo spazio dedicato alla discussione in merito agli indicatori del premio di risultato e la creazione della relativa commissione dimostrano l'importanza dell'argomento nel contesto dei dialoghi tra le parti. Nel complesso, il contratto integrativo del 2006 si fonda sulla conferma dell'istituto e, soprattutto, della struttura del premio di risultato e sul riconoscimento della possibilità di estendere a più aree le turnistiche sistematizzate con l'integrativo del '96. Questi due punti trovano spazio nell'integrativo in esame a fronte di un'intensificazione dell'interlocuzione sindacale negli stabilimenti sulle modalità di aumento della capacità produttiva e, a livello di Gruppo, su un più ampio coinvolgimento delle OOSS su un tema molto tecnico e tradizionalmente destinato alla parte datoriale quale quello della selezione degli indicatori per il premio di risultato.

L'originaria tendenza dei primi frutti della contrattazione collettiva Bonfiglioli a concentrarsi su sviluppo di polivalenza e professionalità a fronte di superminimi e voci retributive di valorizzazione delle competenze viene, dunque, sostituita dal tema della retribuzione variabile a incentivi. In quest'ottica, il passaggio dal tema della professionalità degli operatori dei reparti di lavorazioni meccaniche degli accordi degli anni '80 alla tematica del salario di produttività all'inizio degli anni 2000 è segno dell'abbandono dell'iniziale prospettiva estremamente locale dei primi contratti integrativi per assumere uno sguardo complessivo e di sistema. Il coordinamento

sindacale, dunque, non si configura più come una sede in cui porre rivendicazioni locali alla Direzione aziendale, bensì come un ulteriore piano di confronto, che prevede, per le OOSS, particolari diritti e un monte ore specifico.

Il premio di risultato, in questo senso, interagisce con il percorso di strutturazione e consolidamento del sistema di confronto tra i firmatari nella direzione del raggiungimento di un maggior grado di ordine nell'interlocuzione e, conseguentemente di una maggiore distinzione nei temi trattati.

Il successivo rinnovo del contratto integrativo del 30 marzo 2012 compie un ulteriore passo in avanti in questa direzione mediante l'impegno sottoscritto dai firmatari per l'istituzione di un gruppo di lavoro bilaterale dedicato alla costruzione di un testo unico della contrattazione collettiva del Gruppo. Benché si tratti di un articolo che non verrà mai concretizzato negli anni seguenti, l'inserimento di un articolo relativo a questo tema è indice dell'assunzione di quella prospettiva di Gruppo da parte degli attori del sistema di relazioni industriali di questa particolare fase di sviluppo. Il coordinamento sindacale acquisisce uno sguardo di sistema.

Seguendo il filo conduttore del contratto del 2006, il contratto del 2012 si basa sullo scambio tra aumento della capacità produttiva e aumento di alcune voci retributive, accompagnato da un arricchimento della dialettica sindacale.

I firmatari recuperano incontri annuali e semestrali e le commissioni inserite negli integrativi precedenti, aggiungendo un organismo dedicato appositamente a temi di salute e sicurezza a livello di BU. Sulla scia dell'integrativo del '96 e recuperando molti spunti dagli accordi degli anni '80, richiamati nel testo in via esplicita, le parti istituiscono una commissione tecnica bilaterale finalizzata alla costruzione, entro la seconda metà del 2012, del reticolo professionale relativo alle figure degli operatori dei reparti sia di assemblaggio sia di lavorazioni meccaniche. Oltre all'intervento su questo autentico tema cardine della contrattazione collettiva Bonfiglioli, tale commissione ha anche il compito di aggiornare quell'Elemento di Valorizzazione Professionale

(EVP) introdotto con il verbale di accordo del 5 novembre 1998. Nonostante l'accordistica del Gruppo sia innervata dalla consapevolezza della necessità dell'aggiornamento tecnologico e professionale, testimoniata dalla ininterrotta riproposizione dei contenuti dell'accordo del 1992, tale rimodulazione dell'istituto dell'EVP non verrà mai compiuto, così come la costruzione di quel reticolo professionale citata e prevista nel testo di questo documento.

VERBALE DI ACCORDO

Bologna, 30 marzo 2012,
 Presso la sede di Unindustria Bologna

Tra

Fra la R.S.U. di Coordinamento della Bonfiglioli Riduttori S.p.A., con l'assistenza dei Sigg.ri Gianni Scalfriti (FIOM-CGIL E.R.), Moreno Cimatti (FIOM-CGIL Forlì), Vittorio Silingardi (FIOM-CGIL Bologna), Stefano Bassoli (FIOM-CGIL Vignola), Enrico Imolesi (UILM-UIL Forlì)

e
 la Direzione Aziendale della Bonfiglioli Riduttori S.p.A. nelle persone dei Sigg. Evaristo Marabini e Maurizio Metzler, in data odierna si è stipulato il seguente Accordo di rinnovo del Contratto Integrativo Aziendale Bonfiglioli Riduttori, a valere dal 1/1/2010 al 31/12/2014.

Premesso

che in una serie di incontri tenutisi nel corso del 2011 l'Azienda ha illustrato alle OOSS i presupposti e le logiche dei piani di sviluppo 2011-2012 delle Business Unit della Bonfiglioli Riduttori SpA, che comportano azioni, già in parte realizzate, e per altra parte in corso di realizzazione nel 2012. (Allegato 1). Le aree di intervento della BUins e della BUMWS, essendo le spese di BURePv nell'ambito delle attività a supporto della normale gestione operativa, comportano investimenti nel periodo 2011-2012 per un ammontare intorno a 22 milioni di Euro. Le principali aree di intervento sono:

INVESTIMENTI BUins:

La strategia di sviluppo prodotto della BU ha comportato la realizzazione di un Centro di Ricerca Applicata a Rovereto, costituendo la Società BONFIGLIOLI MECHATRONIC RESEARCH, che applica il CCNL Metalmeccanici, focalizzata su attività di ricerca, test e prototipizzazione per lo sviluppo di prodotti e soluzioni di tipo meccatronico

ITA 1:

Nel 2011 consolida oltre 800mila € di investimenti in nuovi impianti ed attrezzature

Per il 2012 sono previsti circa 2 milioni di € di nuovi investimenti per attrezzature, infrastrutture e servizi, tra cui le nuove strutture per il ristorante aziendale.

ITA 2:

nel biennio 2010-2011, a partire dal trasferimento delle linee W si consolidano investimenti per attrezzature ed impianti industriali di circa 1,5 milioni di €.

Per il 2012 gli investimenti complessivi supereranno i 3 milioni di €, suddivisi tra investimenti a supporto della nuova linea VF e investimenti in nuovi impianti ed infrastrutture industriali e di servizio.

Va sottolineato che oltre agli investimenti specifici sopra indicati BUins contabilizzerà, nel biennio 2011-2012 intorno ai 2 milioni di € di investimenti in stampi modelli ed attrezzature a supporto delle attività manifatturiere in Italia, rimarcando anche su questo versante l'impegno per il consolidamento del ruolo manifatturiero dei siti italiani della BU.

INVESTIMENTI BUSINESS UNIT MOBILE & WIND

Nel biennio 2011- 2012 in B6 si effettuano investimenti per circa € 11 ML.

Nel 2011 gli investimenti hanno riguardato ad es. brocche, tornio finitura corpi, celle robotizzate per tornitura e finitura piste, impianti di lavaggio in linea, rifacimento servizi igienici.

Per il 2012 gli investimenti complessivi si attesteranno intorno ai 6 milioni di €.

Per quanto riguarda il 2012 gli investimenti più consistenti riguarderanno forno di rinvenimento, isola di dentatura, brocche. Una ulteriore quota di investimenti riguarderà la revisione dei processi di montaggio, il miglioramento degli aspetti relativi alla sicurezza ed ambiente e la formazione.

Gli investimenti sono finalizzati alla razionalizzazione dei flussi produttivi interni intesi come incremento di capacità produttiva su componenti di lavorazione oltreché alla revisione dei processi di montaggio.

A completamento di quanto menzionato in riferimento alla parte economica, in tale accordo, la struttura del premio di risultato resta invariata nei pesi percentuali degli indicatori. L'unica variazione riguarda la modulazione dell'indicatore di qualità, che viene declinato utilizzando il parametro qualitativo denominato PPM: in coerenza con le prassi introdotte dagli integrativi precedenti, questo indicatore è fatto oggetto di analisi e valutazione nel periodo di vigenza dell'accordo.

Prima di passare ai contratti integrativi più recenti, è opportuno soffermarsi sul contratto integrativo del 2012 per tre aspetti.

In *primo* luogo, il documento in questione contiene la prima citazione dello stabilimento di Rovereto, costruito nel 2011, il quale non viene incluso all'interno del perimetro di applicazione del contratto. Il sito trentino, appartenente a una differente BU rispetto agli stabilimenti di Calderara e di Forlì ed eccentrico per composizione della popolazione aziendale, vedrà il suo primo contratto integrativo nel 2019 e in seguito rinnovato a inizio 2022.

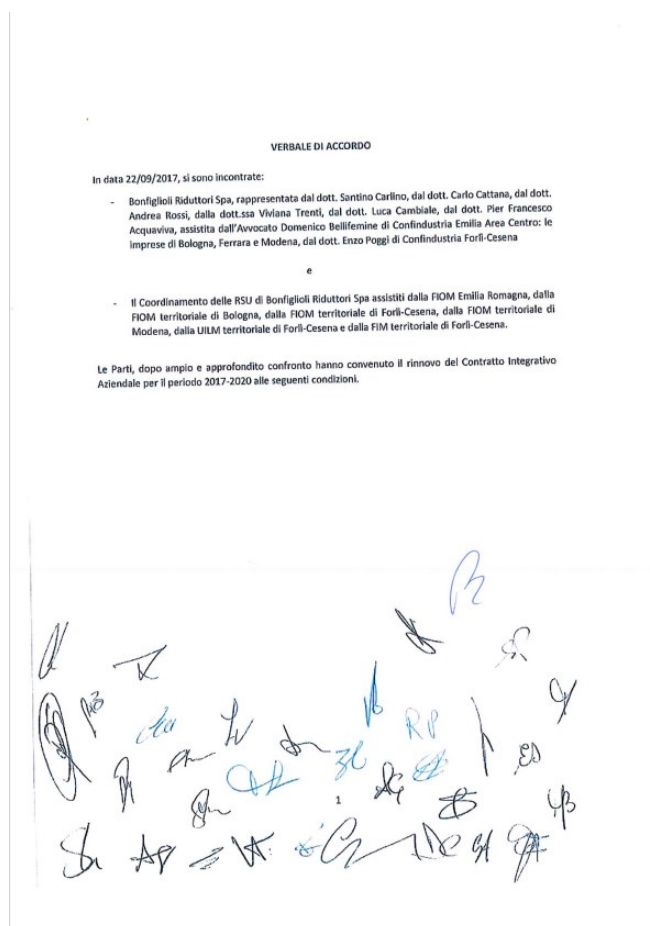
In *secondo* luogo, i firmatari includono, in questa sede, un primo articolo dedicato al Comitato Aziendale Europeo, figlio del recepimento della relativa direttiva comunitaria dell'aprile 2009. Si tratta di un organismo che non sarà poi attivato né ricordato con particolare enfasi. Tuttavia, la sua introduzione non va sottovalutata, in quanto dimostrazione di una raggiunta consapevolezza dell'unità del coordinamento sindacale del Gruppo.

In *terzo* luogo, se il rinnovo del 2000 sottolinea la novità della manodopera interinale relativamente alle politiche occupazionali del Gruppo, l'accordo del 2012 fa un passo in avanti. Esso, infatti, individua il personale in somministrazione, fondamentale fattore di flessibilità, come bacino occupazionale di riferimento per le stabilizzazioni. Il tema avrà un'importante risonanza nell'accordistica a livello di sito, con importanti testi sottoscritti soprattutto nell'area romagnola tra 2019 e 2021.

5. 2017 e 2022: gli ultimi rinnovi

Si giunge, dunque, ai rinnovi più recenti, ossia ai contratti siglati tra 2017 e 2022. Al fine di un esauriente inquadramento dell'ultimo accordo, è opportuno dedicare ampio spazio anche all'accordo sul premio di risultato siglato il 22 luglio 2021, pochi mesi dopo il rinnovo del CCNL Metalmeccanici.

Il contratto integrativo del 22 settembre 2017 rappresenta un momento di forte sistematizzazione degli organismi di confronto tra i protagonisti del tavolo negoziale: il tema partecipativo è, infatti, al centro della dinamica che innerva questo testo. È opportuno, dunque, partire dalla parte obbligatoria per effettuare l'analisi del contratto in oggetto.



Tale contratto integrativo, sulla scia di quanto sottoscritto nel 2012, configura come componenti essenziale del sistema informativo aziendale gli incontri annuali e semestrali, che vengono istituiti sia a livello di Gruppo sia a livello di unità produttiva, e il gruppo di lavoro relativo a temi HSE. Le commissioni tecniche bilaterali, invece, vengono individuate e ridefinite come elementi del sistema partecipativo.

Gli obiettivi di questi organismi di dialogo impattano fattori tradizionali e originali della contrattazione collettiva Bonfiglioli.

La commissione relativa all'industrializzazione di nuovi prodotti viene identificata come la sede adibita alla trattazione di temi di organizzazione del lavoro e, di conseguenza, riposizionata a livello di sito, in modo coerente con quanto siglato nell'accordo del '92 e gli integrativi successivi. Essa, inoltre, sostituisce gli incontri di aggiornamento e proposta relativi ai gruppi di miglioramento, confluiti nel 2017 nel neonato *Bonfiglioli Improvement System*. La "Commissione pari opportunità e impiegati" raccoglie l'esperienza di due gruppi di lavoro presenti nell'integrativo del '96 e viene indicata come sede per la discussione in merito al lavoro agile, di cui l'accordo del 2017 fa menzione per la prima volta nella storia dell'azienda.

La "Commissione premio di risultato e sistemi di miglioramento" sistematizza tutti i momenti di confronto sugli indicatori del premio di risultato istituiti dai rinnovi precedenti e, in modo complementare rispetto al gruppo di lavoro sui nuovi prodotti, intende garantire la condivisione delle informazioni su eventuali aumenti di capacità produttiva, in linea con la storia delle relazioni industriali in Bonfiglioli.

Con il rinnovo del 2017, il compito della costruzione del reticolo professionale e l'onere del monitoraggio delle attività formative vengono assegnati ai lavori di una commissione dedicata, la quale, tuttavia, non completerà i suoi lavori esattamente come il gruppo di lavoro creato, con lo stesso obiettivo, dal precedente contratto integrativo.

Il quadro delle commissioni viene completato da un tavolo tecnico bilaterale finalizzato all'analisi e alla valorizzazione delle misure di *welfare*, tra cui sanità integrativa e mobilità sostenibile, in cui viene

canalizzato un filone importante della contrattazione collettiva aziendale, rispetto al quale il testo in esame introduce la possibilità di erogare borse di studio per i dipendenti e l'istituto delle ferie/PAR solidali.

La struttura del premio di risultato, infine, viene parzialmente rimodulato attraverso l'introduzione di un quarto indicatore di natura gestionale relativo alla puntualità delle consegne, che va ad aggiungersi ai parametri di redditività, qualità ed efficienza produttiva, interamente declinati a livello di Gruppo.

Lo sviluppo della partecipazione rappresenta il tema centrale del rinnovo del settembre del 2017. In questa sede, le strutture partecipative, e i relativi momenti di informazione e consultazione, vengono identificate e confermate come strumento privilegiato per l'aumento non conflittuale di capacità e flessibilità produttiva degli stabilimenti.

Come affermato in precedenza, prima di trattare l'ultimo rinnovo del 21 marzo 2022, è opportuno soffermarsi sull'importante accordo del 22 luglio 2021 in merito alla definizione del premio di risultato per gli anni 2021 e 2022. Si tratta di un verbale che copre la parte economica per l'anno 2021 che, a causa dell'autonomia dei cicli negoziali istituita dal CCNL Metalmeccanici, non vede rinnovi del contratto integrativo.

Si tratta del primo accordo di Gruppo della fase successiva al periodo pandemico. La sezione dedicata alle premesse riprende, infatti, questo fondamentale tratto del suo recente passato.

Rispetto a quanto incluso in materia di premio di risultato nel contratto integrativo aziendale del 22 settembre 2017, all'interno del verbale in questione, il sistema premiante oggetto dell'accordo viene profondamente rimodulato e rinnovato, inserendo elementi di innovazione.

L'intesa, che si colloca a distanza di qualche mese dall'ipotesi di accordo per il rinnovo del CCNL Metalmeccanici, ha l'ambizione di facilitare e accelerare, a livello aziendale, la dinamica di rinnovamento introdotta a livello nazionale.

L'accordo del 22 luglio non si configura solamente come il rinnovo di un istituto del contratto integrativo aziendale ma rappresenta la volontà di operare un deciso cambiamento nella struttura interna del premio di risultato, nella forte convinzione che esso costituisca uno strumento finalizzato a promuovere la partecipazione dei lavoratori alla vita organizzativa e un fattore capace di incidere in profondità sull'ambiente lavorativo nel suo complesso.

L'aspetto che caratterizza questo accordo è indubbiamente la centralità della formazione, che, come più volte ricordato in queste pagine, ha da sempre rappresentato uno dei tratti distintivi di Bonfiglioli anche all'interno della sua contrattazione collettiva.

VERBALE DI ACCORDO

In data 22 Luglio 2021 presso la sede di Confindustria Emilia Area Centro si sono incontrati:

Bonfiglioli Riduttori S.p.A. e Bonfiglioli S.p.A. rappresentate da Pier Francesco Acquaviva, Marco Panzeri, Antonio Cubello, Pasquale Vitulano, Soraya Zorzetto e Filippo Reggiani, con l'assistenza di **Confindustria Emilia Area Centro** rappresentata da Domenico Bellifemine

e

Il **Coordinamento sindacale** di Bonfiglioli Riduttori S.p.A. e Bonfiglioli S.p.A. rappresentato dal coordinamento RSU aziendale, assistito da Samuele Lodi per la Segreteria Regionale FIOM-CGIL Emilia-Romagna, da Luca Simonazzi per la Segreteria Provinciale FIOM-CGIL di Bologna, da Giovanni Cotugno per la Segreteria Provinciale FIOM-CGIL di Forlì, da Riccardo Zoli per la Segreteria Provinciale FIM-CISL Romagna, da Luca Francia per la Segreteria Provinciale UILM-UIL di Forlì

Da qui, congiuntamente, le Parti.

Premesso che

- A. Come noto, il precedente anno 2020 e il corrente anno 2021 sono stati fortemente condizionati dall'emergenza sanitaria legata alla diffusione del virus COVID-19.
- B. Per rispondere in modo efficace e proattivo alle sfide derivanti dalle conseguenze del mutato contesto economico, le Parti concordano sull'esigenza di riprogettare la struttura dell'attuale Premio di Risultato per renderlo maggiormente funzionale all'obiettivo comune di supportare lo sviluppo del Gruppo Bonfiglioli.
- C. Le Parti riconoscono altresì l'esigenza di sviluppare sempre più questo istituto quale leva per il miglioramento continuo di ogni lavoratore e dell'ambiente lavorativo e per il coinvolgimento e la partecipazione di ogni persona ai risultati dell'Azienda.
- D. Le Parti concordano sulla necessità di rendere il Premio di Risultato aziendale uno strumento efficace nel valorizzare il contributo di ogni singolo lavoratore, e capace di rispecchiare la realtà di ogni sito produttivo Bonfiglioli, per rifletterne le specificità produttive.
- E. Nello scenario di cui ai punti precedenti, le Parti intendono consolidare il percorso nel frattempo avviato sulla centralità della formazione quale elemento di eccellenza distintiva di Bonfiglioli nonché strumento strategico per la crescita e lo sviluppo della professionalità, per la valorizzazione dei lavoratori e la competitività nel mercato del lavoro e la tutela occupazionale.

Tutto ciò premesso,

SI PATTUISCE QUANTO SEGUE

Con il presente accordo Le Parti intendono modificare quanto previsto dalla Parta Quarta - Parte Economica, art. 4.1 Premio di Risultato del Contratto Integrativo Aziendale del 22 Settembre 2017



Nel verbale di accordo del 2021, la struttura del Premio di Risultato è suddivisa in due parti: indicatori gestionali da un lato, con l'eliminazione, dunque, del parametro di redditività, e valorizzazione della formazione tecnica, digitale e sulla cultura della sicurezza dall'altro.

Gli indicatori gestionali sono tre: efficienza produttiva, qualità (PPM) e puntualità delle consegne, declinati per sito produttivo (Bologna e Forlì), con l'obiettivo di aumentare il senso di contribuzione dei lavoratori ai risultati dello stabilimento.

La parte riguardante la valorizzazione della formazione tecnica e digitale e sulla cultura della sicurezza costituisce, come accennato, l'elemento di maggiore innovazione e intende valorizzare ulteriormente il tradizionale impegno del Gruppo Bonfiglioli a riguardo, concretizzatosi nella creazione della Bonfiglioli Academy, la piattaforma aziendale dedicata all'apprendimento e allo sviluppo delle competenze. La piattaforma digital gioca un ruolo importante anche nella realizzazione del desiderio di diffondere temi di natura culturale relativi alla sicurezza sul lavoro.

L'accordo lega, dunque, una significativa percentuale del payout complessivo alla frequenza di due ore e cinque minuti di formazione tecnica e digitale e di un'ora di formazione sulla cultura della sicurezza: la Bonfiglioli Academy offre i contenuti per entrambi i momenti formativi.

Il verbale prevede che la formazione tecnica e digitale sia svolta individualmente e al di fuori dell'orario di lavoro. I contenuti formativi sono offerti dal patrimonio di corsi presenti nell'Academy, tra cui il Bonfiglioli Digital Re-Training, un corso introduttivo al processo produttivo del Gruppo.

Il criterio fondamentale di questo indicatore individuale va ritrovato nell'autoapprendimento e nella sua valorizzazione: non si tratta solo di porre il dipendente in condizione di svolgere la sua attività lavorativa nel migliore dei modi, ma è decisivo anche attivarlo verso lo sviluppo delle sue competenze e della sua professionalità.

La formazione sulla cultura della sicurezza, invece, è svolta collettivamente all'interno di break formativi pianificati e organizzati dall'azienda all'interno dell'orario di lavoro. I lavoratori hanno modo di effettuare su base volontaria la prenotazione per la partecipazione ai break, fino al raggiungimento dell'ora di formazione prevista.

I break formativi sono svolti in presenza e sono incentrati su tematiche d'impatto su temi fondamentali per la cultura della sicurezza sul lavoro. Non si tratta, dunque, di ripercorrere argomenti inclusi nella formazione obbligatoria ma di formare e sensibilizzare su tematiche culturali, come la Bradley Curve, la Piramide di Heinrich oppure alcuni eventi e testimonianze d'attualità capaci di attivare e sviluppare una riflessione sulla sicurezza.

A completamento della struttura, il premio di risultato dell'accordo prevede un indicatore relativo alla frequenza di questi momenti formativi da parte dell'intero organico degli stabilimenti produttivi nella sua interezza, per incentivare e premiare uno sforzo collettivo verso l'autoapprendimento e l'accrescimento del patrimonio complessivo di competenze.

Se la piena declinazione degli indicatori per stabilimento produttivo costituisce un aspetto in linea con i più recenti sviluppi dell'istituto, l'inserimento della formazione all'interno della struttura del premio di risultato rappresenta un elemento innovativo. La tradizionale attenzione del Gruppo Bonfiglioli nei confronti della formazione costituisce la condizione di possibilità per la costruzione di questo accordo e, in questa direzione, l'intesa riconosce e consolida la valorizzazione e lo sviluppo delle competenze dei propri dipendenti come elemento focale e caratterizzante dell'azienda e delle sue strategie future.

Incentivare l'autoapprendimento e investire sulla diffusione della cultura della sicurezza significa creare un ambiente lavorativo migliore; premiare il desiderio di crescere e rinnovare la propria professionalità equivale a far sentire la persona protagonista dell'evoluzione dell'organizzazione. In questa dinamica, la formazione permette di

aumentare la partecipazione ai risultati dell'impresa da parte dei lavoratori attribuendo loro, nello stesso tempo, valore e responsabilità.

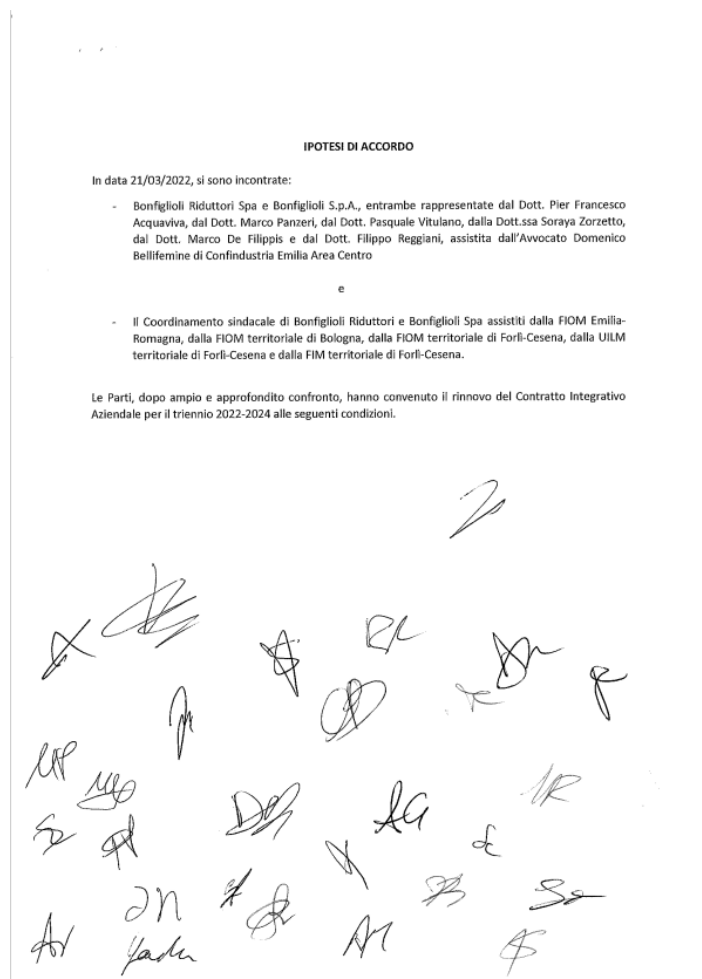
La scelta delle relazioni industriali in Bonfiglioli di ancorare il premio di produttività a parametri ulteriori rispetto alla produttività, come la professionalizzazione e formazione dei lavoratori, può indicare una strada alla (ancora ridotta) contrattazione collettiva in materia di premi di risultato, andando oltre la mera flessibilità salariale e il beneficio fiscale, valorizzando la qualità del lavoro e lo sviluppo dei lavoratori.

Il contratto integrativo del 21 marzo 2022 ripropone la struttura del premio di risultato così definita nel 2021 nella sua interezza, introducendo elementi di forte novità e sistematizzazione. Esso, inoltre, conferma la centralità della formazione per la strategia del Gruppo, menzionando, sul tema, esplicitamente il verbale di accordo appena esaminato, così come l'importante accordo sulla formazione siglato a Bologna a fine 2020.

Durante il periodo di vigenza del precedente contratto, si assiste a una scarsa attivazione dei lavori delle commissioni, bilanciata, almeno in parte, dall'intensa attività dei Comitati Covid. Questa importante attività porta, infatti, alla costituzione di un comitato dedicato a temi di salute, sicurezza e ambiente, il quale raccoglie i compiti dei precedenti gruppi di lavoro indirizzati a questi temi. Per quanto riguarda gli altri organismi di confronto, i temi relativi agli interventi sull'organizzazione del lavoro e gli aggiornamenti sul premio di risultato vengono unificati in un'unica commissione di sito, la quale nasce con l'obiettivo di sistematizzare le linee guida del *Bonfiglioli Improvement System*, già inserito nell'integrativo del 2017 ed erede dei precedenti gruppi di miglioramento.

Nell'ambito della parte obbligatoria di questo accordo, è importante sottolineare la riproposizione del tema della costruzione di un sistema di inquadramento professionale, il quale, nell'integrativo del 2022, ha il compito di recepire e declinare in azienda le novità del rinnovo del CCNL del 5 febbraio 2021. La tematica è riservata ai lavori della "Commissione formazione e sviluppo delle competenze".

Accanto a queste variazioni, il più recente rinnovo del contratto integrativo del Gruppo, che, nella turnistica riprende e rinnova la formulazione del '96, ha due importanti novità: l'emergenza dei temi CSR e la sistematizzazione delle misure di *welfare*.



Il primo punto deriva dall'incontro tra un filone particolarmente sentito della cultura aziendale e un aspetto su cui si concentra anche la piattaforma sindacale presentata in sede di trattative di rinnovo. In quest'ottica, il documento sottoscritto dalle parti prevede l'impegno per la sensibilizzazione della popolazione aziendali verso temi di mobilità

sostenibile e risparmio energetico e, contestualmente, l'organizzazione di momenti di formazione su questi argomenti. Il testo rafforza l'importanza di questi eventi futuri mediante l'enumerazione delle certificazioni già ottenute negli anni passati dagli stabilimenti, in particolare la ISO 50001, e attraverso l'apertura a forma di volontariato aziendale.

La sistematizzazione delle misure di *welfare* rappresenta un'operazione particolarmente felice compiuta da questo rinnovo. L'eco mediatica di questa sottoscrizione sarà associata soprattutto a questa sezione del contratto, che ha il merito di raccogliere le pattuizioni tese al miglioramento della qualità della vita in azienda incluse nell'accordistica precedente. Essa porta in primo piano un filone importante nella contrattazione collettiva del Gruppo attraverso la creazione di un sistema di misure di *welfare* denominato *Bonfiglioli Welfare System*, che sarà applicato attraverso un accordo anche a Rovereto e, successivamente, a Carpiano, mediante il primo integrativo, siglato nel dicembre 2022, di questo piccolo sito in provincia di Milano.

Il *Bonfiglioli Welfare System* concretizza la volontà dei firmatari di dedicare specifici set di agevolazioni o misure a seconda delle necessità che i dipendenti incontrano durante la loro vita in azienda. In questo modo, la sezione dell'accordo prevede la valorizzazione della formazione dei lavoratori e dei loro figli attraverso borse di studio e un elevato numero di permessi finalizzati a sostenere la genitorialità e la conciliazione tra il tempo di lavoro e il tempo da dedicare alla famiglia. È prevista, inoltre, un'estensione delle casistiche in cui è data la possibilità di attivare le ferie/PAR solidali. Le forme di previdenza complementare introdotte in azienda costituiscono parte centrale delle misure di *age management* proposte e implementate attraverso il *Bonfiglioli Welfare System*.

Si tratta di un rinnovo che giunge pochi mesi dopo il raggiungimento del miliardo di fatturato a livello di Gruppo e che, tuttavia, non si concentra solo sull'aumento di alcune voci del salario strutturale a fronte del mantenimento di una quota di flessibilità, bensì esprime la volontà di

agire per il miglioramento continuo dell'ambiente lavorativo e per garantire il benessere dei dipendenti.

Parte IV

La storia dell'istituto del premio di risultato nella contrattazione collettiva Bonfiglioli

Sommario: 4.1 Evoluzione del premio di risultato – 4.2 Analisi delle clausole contrattuali relative agli indicatori – 4.3 Quadro complessivo.

1. Evoluzione del premio di risultato

La contrattazione integrativa Bonfiglioli affonda ha una storia lunga, caratterizzata da dinamiche in larga parte inesplorate e di non facile lettura. Per quanto riguarda l'istituto del premio di risultato, i contratti integrativi dell'azienda in questione segnalano, almeno nella fase della prima apparizione di tale istituto premiale, una dinamica parallela all'evoluzione della contrattazione collettiva del nostro paese. Se, infatti, come sottolinea Pandolfo a cavallo tra anni '80 e '90 si registra una grande attenzione sul tema della retribuzione variabile⁸⁴, questo tratto dei sistemi di relazioni industriali del nostro paese è rinvenibile anche nella storia dell'organizzazione studiata in questa sede.

Infatti, il contratto aziendale sottoscritto da Azienda, FIOM, FIM e UILM del 1992 è il primo accordo in cui compare la decisione delle parti di legare quote di salario alla produttività dell'azienda, rimandando a una preventiva discussione sui parametri da utilizzare. In questa sede, la terminologia utilizzata rimanda al CCNL Metalmeccanici del 14 dicembre 1990, e al suo articolo 9, riguardante il "Premio di produzione".

17) SALARIO PRODUTTIVITA'

Le Direzioni aziendali del coordinamento dichiarano di essere interessate a stabilire quote salariali da definirsi legate alla produttività una volta conclusa la discussione sull'individuazione di indicatori idonei e consensuali fra le parti firmatarie del presente accordo.

⁸⁴ Cfr. A. Pandolfo, (1991). La contrattazione sugli incentivi nel settore metalmeccanico. *Dir. Rel. Ind.*, 1, 61, p. 61.

Tale dichiarazione d'intenti, tuttavia, non viene realizzata dal contratto integrativo del 25 aprile 1996: non viene dato seguito, infatti, all'impegno delle parti, che definiscono una prima struttura del premio aziendale solo con l'accordo del 19 ottobre 2000, che va a collocarsi nell'alveo del contratto nazionale del settore metalmeccanico dell'8 giugno 1999: il contratto integrativo del 2000 si uniforma a questo rinnovo nazionale e, coerentemente, definisce il salario di produttività come "premio di risultato".

Con il contratto aziendale dell'ottobre del 2000, i firmatari definiscono una struttura del premio di risultato con una struttura classica, attraverso la selezione di indicatori tipici della contrattazione collettiva italiana, escludendo, tuttavia, almeno in questa prima fase, l'efficienza produttiva:

Gli indicatori che sono stati individuati fra le parti sono:

- A) **Redditività Operativa**
- B) **Qualità**
- C) **Livello di servizio- Efficacia**

- L'indice di Redditività operativa corrisponde alla "Differenza fra valori e costi della produzione (A-B)", espressa in percentuale, così come definita dalla IV Direttiva CEE recepita dal Codice Civile, e risultante dai documenti di bilancio civilistico Aziendale della Bonfiglioli Riduttori S.p.a. regolarmente approvati; esso avrà un peso ponderale pari al 40% del Premio totale
- L'indice di Qualità è costruito sul rapporto fra componenti/pezzi rotti o restituiti dalla clientela e quantità totale di prodotto, al netto delle difettosità imputabili alle lavorazioni esterne, ovvero agli impianti non presidiati per eventi non imputabili al fattore umano, bensì derivanti da guasti esclusivamente di ordine tecnico (es.: rottura utensili, interruzione di energia motrice, ecc.); si conviene che contribuisca alla definizione del Premio di Risultato nella misura del 40%
- L'indice di Livello di servizio – Efficacia si articola sullo scostamento fra la data di conferma d'ordine e la data di effettiva spedizione del prodotto, tenuto inoltre conto dell'andamento del volume di pezzi spediti; avrà un peso percentuale pari al 20% del valore totale

Il primo indicatore di questa declinazione dell'istituto premiale è un parametro di redditività operativa: tale indice è definito come il rapporto tra valori e costi della produzione, come riportato nel bilancio civilistico. Questo primo indicatore è accompagnato da un parametro di qualità relativo alla percentuale di scarti e da un indice di puntualità delle consegne. Tale parametro, definito come "efficacia", rappresenta un antenato del Plant Delivery Performance (PDP) e dell'On Time Delivery

(OTD), capace di misurare la capacità dell'azienda di rispondere all'ordine del cliente nei tempi indicati da quest'ultimo. Il payout finale è dato dalla media ponderata degli indicatori relativi ai due stabilimenti di Forlì e Bologna. Per sintetizzare la struttura dell'istituto:

CIA 2000

- Redditività
- Qualità
- Efficacia (puntualità delle consegne)

Il contratto integrativo del 18 marzo 2006 modifica gli indicatori utilizzati nell'accordo del 2000, proponendo una struttura nuova. L'accordo conferma l'indicatore di redditività e il parametro relativo alla qualità, declinandolo come costo degli scarti. L'indice di puntualità delle consegne, invece, viene eliminato e sostituito da un indicatore di efficienza produttiva. Dunque, il testo rivela l'intenzione delle parti di privilegiare l'efficienza rispetto all'efficacia, maggiormente soggetta, rispetto alla prima, a eventuali problemi di approvvigionamento esterni all'azienda:

CIA 2006

- Redditività
- Qualità
- Efficienza produttiva

Tali indicatori vengono confermati con l'integrativo del 30 marzo 2012. La redditività viene mantenuta, così come l'efficienza produttiva. Per quanto riguarda la qualità, occorre segnalare l'adozione del PPM, unità di misura utilizzata per gestire e tenere sotto controllo la qualità del prodotto. Va rilevato, inoltre, come il testo distingua i tre indicatori in due macroaree: da una parte, l'indicatore economico finanziario (redditività), dall'altra gli indicatori gestionali (qualità ed efficienza):

CIA 2012

- Indicatore economico finanziario (redditività)
- Indicatori gestionali (efficienza produttiva e qualità)

La divisione degli indicatori in queste aree è confermata con il contratto integrativo del 22 settembre 2017, che introduce nuovamente, però due indicatori relativo alla puntualità delle consegne tra gli indicatori gestionali: il PDP per il plant di Forlì e l'OTD per lo stabilimento di Bologna. Dopo una fase di assenza dall'accordistica aziendale, l'efficacia ritorna con due indici diversi:

CIA 2017

- Indicatore economico finanziario (redditività)
- Indicatori gestionali (efficienza produttiva, qualità e puntualità delle consegne)

Allo stato attuale, il contratto integrativo del 2017 è in regime di ultrattività, non essendo ancora rinnovato. Le parti, tuttavia, hanno deciso di rinnovare la parte relativo al premio di risultato nell'estate del 2021.

L'accordo del 22 luglio 2021 introduce diversi elementi di novità: l'indicatore economico finanziario viene eliminato mentre gli indicatori gestionali vengono confermati nella loro natura, ma non nella modalità di calcolo. Infatti, il payout del premio è definito non dalla media ponderata del risultato dei parametri, bensì dall'andamento dell'indice nel singolo stabilimento: le popolazioni di Forlì e Bologna riceveranno un premio proporzionato all'andamento dei rispettivi plant.

La struttura binaria del premio di risultato, tuttavia, viene confermata. Accanto agli indicatori gestionali, infatti, viene inserita una sezione dedicata a indicatori finalizzati alla valorizzazione della formazione tecnica, digitale e sulla cultura della sicurezza, da effettuare attraverso lo svolgimento di specifici corsi sulla piattaforma aziendale e mediante la frequenza di *safety break* organizzati dall'azienda. Quest'ultima parte è costituita da un indicatore collettivo relativo al tasso di svolgimento dei corsi sulla formazione tecnica e sulla sicurezza, al cui svolgimento

completo sono legati due payout individuali diversi. L'accordo del 2021, dunque, modifica la struttura del premio come segue:

Accordo sul premio di risultato 2021

- Indicatori gestionali (efficienza produttiva, qualità e puntualità delle consegne)
- Elemento di valorizzazione della formazione tecnica, digitale e sulla cultura della sicurezza (partecipazione collettiva, formazione tecnica e sulla cultura della sicurezza).

Il rinnovo del contratto integrativo siglato nel marzo 2022 conferma questa struttura, che, dunque, viene confermata e consolidata e diventa il punto di riferimento per la parte economica della contrattazione di secondo livello del Gruppo Bonfiglioli.

2. Analisi delle clausole contrattuali relative agli indicatori

Come accennato nel paragrafo precedente, ad oggi la struttura della retribuzione variabile è composta da due set di indicatori: da un lato i parametri gestionali, dall'altro gli indicatori relativi alla formazione e allo sviluppo professionale della persona.

Sul versante gestionale, troviamo tre diversi parametri:

Parte prima – Indicatori gestionali

Nell'ottica di riconoscere le specificità di ogni sito produttivo del Gruppo Bonfiglioli, nonché di rendere massima la partecipazione dei lavoratori in forza nei siti ai risultati dei rispettivi stabilimenti, le Parti, rispetto al quadro di indicatori delineato nell'accordo del 22 luglio 2021, decidono di confermare la centralità conferita agli indicatori gestionali, rendendoli misurati su ogni singolo sito produttivo. Ogni sito produttivo misurerà individualmente i propri indicatori di Efficienza, Qualità e Puntualità nelle consegne, e consuntiverà il premio di risultato in base agli obiettivi di cui all'allegato A.

Ai fini del calcolo del payout del premio, è estremamente rilevante ricordare come tutti e tre questi indici vengano consuntivati a livello di sito: per questo motivo, e si tratta di un fattore estremamente rilevante per i rapporti sindacali infra-aziendali, è possibile che la quota finale del premio sia diversa tra gli stabilimenti.

Il *primo* di questi parametri è, dunque, relativo all'efficienza produttiva, rappresentata dalla clausola seguente nel testo dell'accordo:

- **Efficienza** → . è la misurazione della capacità dell'azienda di migliorare l'utilizzo dei fattori produttivi (perimetro Bonfiglioli Riduttori S.p.A.)

Metodo di calcolo:
$$\frac{\text{QUANTITÀ PRODOTTE} * \text{TEMPI CICLO STANDARD}}{\text{ORE DI PRESENZA PERSONALE DIRETTO E INDIRETTO DI PLANT}}$$

Per le ore del personale diretto e indiretto si intendono le ore di presenza con esclusione degli appartenenti a Corporate e BU.

La formula permette di calcolare la qualità della gestione del personale del sito considerato. Essa mette a rapporto le “ore prodotte buone”, ossia le ore di effettiva produzione dettate dalla moltiplicazione tra versato e tempi ciclo, e le ore di presenza degli operatori diretti e indiretti, cioè sia gli operatori impiegati a tutti gli effetti nella lavorazione del prodotto finito sia il personale dedicato in attività di manutenzione, ingegneria, controllo qualità o di magazzino. L'aggiunta delle ore di presenza di questo segmento di popolazione aziendale impegnato in attività indirette costituisce la ragione per cui tale indicatore non sia completamente assimilabile all'Overall Equipment Effectiveness (OLE), che, nel settore manifatturiero e in massimo grado metalmeccanico, rappresenta la modalità di calcolo dell'efficienza uomo. La formula classica dell'OLE richiede, infatti, che al denominatore siano inserite le ore di presenza degli operatori posizionati solo ed esclusivamente nei reparti di assemblaggio o di lavorazioni meccaniche.

Il *secondo* parametro da considerare è un indicatore di qualità, i PPM (Parts Per Million), la cui rappresentazione nell'accordo del 2022 è di questa natura:

- **PPM** → misura la qualità della produzione attraverso l'analisi dei reclami (Claims) cliente – siano essi clienti interni (es. filiali) o clienti esterni – relativi a prodotti finiti e sottogruppi, senza conteggiare quelli su componenti/ricambi. Sono esclusi i reclami riconducibili a CEVA (perimetro PTS) e Pieffeci (perimetro MWS).

Metodo di calcolo:
$$\left[\frac{\text{Reclami}}{\text{Quantità prodotte}} \right] \times 1 \text{ milione}$$

Il termine PPM indica uno dei classici indicatori di qualità utilizzato dalle fabbriche di tutto il mondo per tenere sotto controllo la qualità del prodotto, insieme, per esempio, al FTQ (First Time Quality), ossia la percentuale di prodotti buoni al primo colpo sulla totalità della produzione in un determinato segmento temporale.

La formula inserita nell'accordo è costruita sul rapporto tra, al numeratore, difetti rilevati attraverso le claim e, al denominatore, le quantità vendute/prodotte. Il risultato di questa divisione è moltiplicato per 1 milione⁸⁵.

Si tratta di un indicatore particolarmente diffuso, quasi sempre presente negli obiettivi annuali dei responsabili degli enti a diretto riporto del Direttore di stabilimento, sul quale gioca un ruolo importante non solo l'effettiva bravura manuale dell'operatore, ma anche la formazione ricevuta dal personale produttivo.

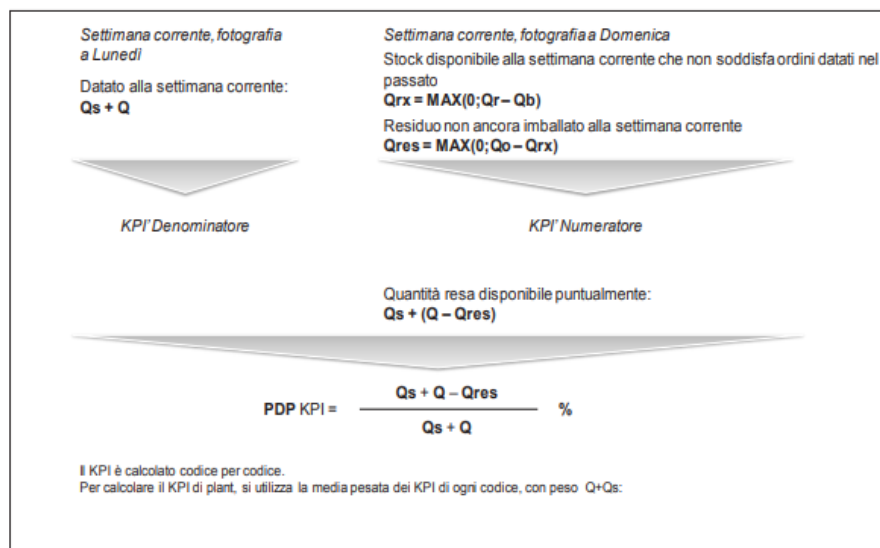
Il *terzo* indice riguarda la puntualità delle consegne e reca in sé un certo carattere di eccentricità rispetto agli altri due. Come si vedrà, a livello contrattuale, si tratta dell'unico indicatore per cui esiste una modalità di calcolo diversa a seconda dello stabilimento considerato. Inoltre, gli eventi internazionali e l'andamento economico complessivo hanno a più riprese portato a gravi criticità in termini di approvvigionamento e di catena di fornitura. L'aumento dei prezzi delle materie prime e del costo del loro trasporto hanno costituito fattori di profonda difficoltà per le funzioni aziendali preposte al presidio dell'acquisto e della logistica dei materiali in ingresso. Questi problemi hanno causato e continuano a causare ritardi nella produzione e nell'evasione degli ordini. Vista la gravità del problema e la vastità di piani interessati, anche i tavoli in cui si confrontano gli attori delle relazioni industriali hanno trovato in queste difficoltà un argomento da trattare e da condividere.

⁸⁵ "Calculation of this dimensionless number is used in manufacturing and other companies to monitor non-conforming parts, the quantity of nonconforming products from a single batch or in the monitored period divided by the total number of units in the same batch or during the monitoring period, and then multiplied by 1.000.000" (L. Bebr, K. Bícová, & H. Zídková, (2017). Use of the ppm and its function in the production process. *Procedia Manufacturing*, 13, p. 609).

Per lo stabilimento di Forlì il parametro adibito alla puntualità delle consegne è il Plant Delivery Performance ed ha questa configurazione:

- **Plant Delivery Performance (PDP)** → rappresenta il livello di puntualità della produzione pianificata rispetto alla data in cui i prodotti vengono resi disponibili alla spedizione (indicatore applicato al solo plant B6).

Metodo di calcolo:
$$\frac{Qs + Q - Qres}{Qs + Q} \%$$



Legenda PDP:

- 1) Q = Quantità con data ordine di vendita alla settimana corrente (fotografia a Lunedì della settimana corrente, primo giorno della settimana)
- 2) Qo = Quantità con data ordine di vendita alla settimana corrente (fotografia a Domenica della settimana corrente, ultimo giorno della settimana)
- 3) Qr = Quantità imballata per codice (fotografia a Domenica della settimana corrente, ultimo giorno della settimana)
- 4) Qs = Quantità con data ordine di vendita alla settimana corrente già spedite la settimana scorsa (settimana precedente alla settimana corrente)
- 5) Qb = Quantità con data ordine di vendita precedente alla settimana corrente (ordini scaduti)

Per quanto riguarda, invece, lo stabilimento di Calderara di Reno, la puntualità delle consegne è calcolata attraverso l'On Time Delivery (OTD), così espresso:

- **On Time Delivery (OTD)** → Misura la capacità di rispettare la data di consegna promessa al Cliente rispetto alla quantità ordinata (indicatore applicato al solo plant EVO).

Metodo di calcolo:

$$\frac{\left[\begin{array}{l} \text{Q.tà pianificata per la spedizione in w0} \\ \text{e spedita in w1} \end{array} \right] + \left[\begin{array}{l} \text{Q.tà pianificata per la spedizione in w0} \\ \text{e spedita in w0} \end{array} \right]}{\text{Quantità pianificata per la spedizione in w0}}$$

Legenda OTD:

- Time W0: settimana in analisi
- Time W1: settimana precedente alla W0

Come emerge dalla semplice lettura delle clausole riportate, PDP e OTD sono due indicatori che prendono in considerazione la capacità e la prontezza dello stabilimento nella risposta agli ordini dei clienti, ma da due punti di vista leggermente differenti. Il PDP, infatti, misura la capacità della pianificazione della produzione di mettere a disposizione delle spedizioni il prodotto in modo puntuale, mettendo a rapporto le quantità prodotte in modo puntuale con l'insieme dei codici il cui ordine reca la data della settimana considerata. L'OTD, invece, offre una modalità di calcolo in merito all'effettivo rispetto della data di consegna concordata con il cliente. L'On Time Delivery vede, dunque, al numeratore la somma tra ordini evasi nella settimana corretta e riduttori spediti nella settimana precedente rispetto a quella condivisa, mentre al denominatore esso ripone la totalità delle quantità ordinate per la Week in questione.

Se, dunque, il PDP pone l'accento sulla pianificazione della produzione e sulla sua capacità di strutturarsi in modo tale da rendere effettivamente disponibili le quantità richieste nel tempo corretto, l'OTD riguarda in modo specifico la puntualità delle spedizioni, ossia il rispetto della data di consegna frutto della trattativa con il cliente. Si tratta, dunque, di due

punti di vista diversi che rivelano tutta la diversità dei due stabilimenti e delle due Business Unit che rappresentano.

La parte relativa agli indicatori gestionali viene completata da quell'importante componente del premio di risultato dedicata all' "Elemento di valorizzazione della formazione tecnica, digitale e sulla cultura della sicurezza (partecipazione collettiva, formazione tecnica e sulla cultura della sicurezza)". Tale elemento strutturale nasce con l'accordo del luglio 2021 e rappresenta uno dei grandi fattori di novità della contrattazione collettiva del Gruppo Bonfiglioli. Esso è caratterizzato da tre componenti essenziali.

La *prima* componente è costituita dalla previsione di una quota di premio corrisposta in virtù dell'effettivo svolgimento di un momento formativo tecnico e digitale della durata di due ore al di fuori dell'orario di lavoro, sancito nel seguente modo dall'accordo:

Formazione tecnica e digitale Bonfiglioli → attiene alla frequenza dei corsi disponibili sulla piattaforma della *Bonfiglioli Academy* per un ammontare pari a 2h 05m complessive e non frazionabili. La frequenza del Digital Re-Training sarà propedeutica all'iscrizione ad ogni altro corso.

Tale formazione dovrà essere svolta individualmente ed esclusivamente tramite lo strumento della *Bonfiglioli Academy*, avendo svolto regolarmente il test di ingresso al corso nonché il superamento del test finale.

Il momento formativo, durante negli anni di vigenza del testo sottoscritto, non varia nella durata, bensì nei contenuti. Come ricordato nelle pagine dedicate alla ricostruzione della storia della contrattazione collettiva del Gruppo Bonfiglioli, si tratta di un elemento della struttura premiale che interroga il lavoratore nella sua volontà di autosviluppo e di crescita del suo bagaglio professionale.

La *seconda* componente del versante formativo della struttura del premio di produttività riguarda la partecipazione a eventi formativi relativi alla cultura della sicurezza della durata di un'ora: i safety break. Tali momenti di formazione sono svolti in forma collettiva e durante l'orario lavorativo e, se svolti nella loro interezza, attivano l'erogazione di una parte del payout complessivo.

All'interno del testo dell'ultimo rinnovo del contratto integrativo aziendale, la clausola relativa ai break formativi sui temi HSE assume questa forma:

Formazione sulla cultura della Sicurezza Bonfiglioli → considera la partecipazione ai corsi di formazione culturale su tematiche di salute, sicurezza e ambiente presenti all'interno della *Bonfiglioli Academy* per un ammontare pari ad 1h complessiva.

Per il personale di Plant l'Azienda si impegna ad organizzare con ragionevole preavviso appositi *break formativi*, in conformità a quanto previsto dal vigente CCNL alla sezione IV, Titolo V, Art. 1 "Ambiente di lavoro" per consentire il raggiungimento dell'obiettivo formativo previsto; tali break saranno svolti in modalità collettiva.

I due elementi appena trattati hanno natura individuale. La quota del premio inclusa nelle clausole riportata non è attivata da una particolare qualità della prestazione lavorativa della popolazione di uno stabilimento, bensì dall'impegno del singolo lavoratore nell'incrementare quanto costituisce i tratti della sua professionalità.

Tali fattori assumono forma collettiva solo attraverso la *terza* componente di questo perimetro della struttura premiante. L'ultimo aspetto è, infatti, è definito come "elemento di valorizzazione della partecipazione collettiva" e si struttura come indicatore che calcola il tasso di svolgimento del programma formativo da parte della popolazione aziendale:

Elemento di valorizzazione della partecipazione collettiva → In caso di partecipazione fattiva al percorso formativo, comprensivo delle 2h 05m della Formazione tecnica e digitale Bonfiglioli e di 1h di Formazione sulla cultura della sicurezza Bonfiglioli così indicato:

$$\frac{\text{Ore effettivamente svolte dal personale}}{(\text{Ore teoriche di Formazione (2h+1h)}) * \text{numero addetti}} \quad \%$$

Il parametro è costruito mediante il rapporto tra le ore totali svolte dalla popolazione aziendale e le ore totali programmate per l'esercizio di riferimento. Il raggiungimento di una percentuale di partecipazione pari o superiore al 90% delle ore pianificate comporta l'erogazione di un'ulteriore parte del payout totale.

I primi due fattori costituiscono la base di calcolo per l'indicatore collettivo, come espresso nelle righe che introducono questa originale parte del premio di risultato degli accordi Bonfiglioli degli anni 2021 e 2022:

Parte seconda – Valorizzazione della formazione tecnica, digitale e sulla cultura della sicurezza

Nel comune convincimento dell'importanza dello sviluppo delle competenze, anche con riferimento all'innovazione tecnologica, le Parti condividono l'inserimento di un elemento di valorizzazione collettiva della formazione, su cui incidono due elementi individuali relativi, rispettivamente, alla formazione sulle competenze tecniche, *digital* e sulla cultura della sicurezza.

Tale elemento intende valorizzare l'esperienza che nel 2018 ha visto nascere il *Bonfiglioli Digital Re-Training*, proseguito successivamente con la creazione della *Bonfiglioli Manufacturing Excellence Academy 4.0* e che ha portato, da ultimo, alla sottoscrizione dell'accordo del 20 Ottobre 2020 che ha reso fruibile in forma *digital* tutto il patrimonio di competenze dell'*Academy*.

La struttura binaria dell'istituto premiale descritta nelle righe precedenti emerge, dunque, come l'unione di un set di parametri classici gestionali, che, utilizzando le parole del CCNL Metalmeccanici, sono relativi ai risultati conseguiti nella realizzazione di programmi concordati tra le parti, e di una configurazione originale di nuovi indici e obiettivi, in cui l'accento è posto prima sull'importanza della consapevolezza individuale dell'importanza del proprio sviluppo e poi sul risultato collettivo complessivo.

3. Quadro complessivo

È ora necessario, dunque, cercare di individuare le linee di senso proprie dello sviluppo di questo istituto nella contrattazione di secondo livello del Gruppo Bonfiglioli, per poi passare a una fase di valutazione organica sulla base dei criteri selezionati nella prima sezione del presente lavoro.

Preliminarmente al giudizio di merito, occorre procedere con alcune considerazioni.

Dalla sua prima apparizione nel 2000 al rinnovo del contratto integrativo di secondo livello del marzo 2022, la contrattazione collettiva Bonfiglioli ha visto molti cambiamenti interni alla struttura del suo premio di produttività.

Un *primo* aspetto su cui soffermarsi è la sempre maggiore attenzione alla peculiarità dell'andamento degli stabilimenti, tanto da mantenere gli indicatori gestionali come macroarea a parte, escludendo la redditività dal set di parametri selezionati. Questa scelta permette di aumentare il senso di contribuzione del lavoratore grazie al maggior legame dell'indicatore con la quotidianità della vita negli stabilimenti. L'indice di redditività esce dal quadro, in favore di indicatori gestionali e, con l'ultimo accordo, anche individuali. L'accordo del luglio 2021 porta alla rimozione di ogni indicatore posizionato a livello di gruppo a vantaggio di indici declinati a livello di sito.

Un *secondo* punto è costituito dalla criticità del parametro relativo alla puntualità nelle consegne: la sua storia non lineare lo qualifica come fattore di rischio, di difficile lettura e posizionamento nell'interlocazione delle parti. Il fattore di calcolo relativo all'efficacia non solo esce di scena nei contratti di secondo livello nel 2006 e nel 2012, ma è anche l'unico indicatore ad avere una formula diversa tra le diverse realtà produttive.

Una *terza* osservazione non può che nascere da un raffronto tra la contrattazione collettiva italiana in materia di premio di risultato e la storia dell'organizzazione in questione. In quest'ottica, il premio di risultato di Bonfiglioli Riduttori S.p.A. nasce con una struttura classica, ad eccezione dell'esclusione dell'efficienza produttiva nel contratto integrativo del 2000. Da quel punto di partenza, l'istituto premiale dell'azienda bolognese ha assunto e acquisito le caratteristiche dell'azienda, come rivelano la presenza degli indicatori relativi alla formazione, punto fondamentale della cultura aziendale, e il calcolo del payout effettuato per singolo stabilimento, al fine di valorizzare le particolarità delle unità produttive.

A questo proposito, "com'è noto, il meccanismo di negoziazione dei salari introdotto dal Protocollo del '93, attualmente vigente, prevede due livelli negoziali specializzati e non sovrapposti con istituti diversi e non ripetitivi. Nel primo livello opera il contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL) e disciplina la materia retributiva coerentemente con l'inflazione programmata assunta come obiettivo comune. Nel secondo

livello, in cui operano sia il contratto aziendale che quello territoriale, viene contrattato il salario di risultato legato a incrementi di produttività, di qualità e di altri elementi di competitività”⁸⁶. La storia dell’evoluzione del premio di risultato all’interno del sistema di relazioni industriali descritto in queste pagine dimostra la vivacità e la ricchezza di questo secondo livello di contrattazione, sempre pronto ad andare oltre rispetto a quanto sottoscritto nel Contratto Nazionale di settore.

Le prime pagine di questo lavoro sono dedicate alla definizione dei principi e dei tratti essenziali che caratterizzano l’istituto del premio di risultato. Dopo aver approfondito la triplice funzione del sistema premiante in questione, il percorso si è concentrato sull’esposizione dei criteri che, sulla base della letteratura scientifica, devono guidare la costruzione della dimensione strutturale della retribuzione variabile frutto della contrattazione collettiva. Tali criteri di fondo prescrivono la verificabilità e la comunicabilità degli indicatori selezionati, la loro effettiva disponibilità all’attività lavorativa della popolazione aziendale interessata e, infine, la previsione di momenti di monitoraggio periodico dell’andamento dei risultati. In altri termini, la correttezza della struttura premiante richiede che la selezione dei parametri si basi sulla vicinanza di questi ultimi alla prestazione quotidiana del lavoratore e sulla loro disponibilità rispetto alle mansioni e alle attività dei dipendenti. Il quadro è completato dall’inserimento e dalla successiva calendarizzazione di incontri di aggiornamento in merito alle variazioni degli indici utilizzati.

Sulla base di quanto ricostruito nelle righe precedenti, è ora, dunque, di utilizzare tali criteri per giungere a una valutazione complessiva del caso relativo al Gruppo Bonfiglioli.

Per quanto concerne il *primo* criterio, ossia il tema della verificabilità e della comunicabilità del set di indici individuati, la struttura del premio di risultato nella sua ultima configurazione si caratterizza per l’inclusione di parametri facenti parte della quotidianità dei lavoratori. Questo tratto di elevata trasparenza all’attività ordinaria del lavoratore è cresciuto sensibilmente con l’accordo del luglio 2021, in cui i firmatari

⁸⁶ M. Resce, (2018). Produttività del lavoro in Italia e misure di sostegno nella contrattazione aziendale. *Economia & Lavoro*, 52(3), 153-178, p. 154.

hanno rimosso il parametro di natura finanziaria il quale, basato sul bilancio civilistico e su modalità di calcolo in buona parte slegate dalle operazioni produttive propriamente dette, costituiva un fattore critico, in quanto non strettamente dipendente dalle condizioni ordinarie con cui ha modo di confrontarsi ogni giorno il lavoratore durante la sua giornata. Gli indici di efficienza produttiva, qualità, puntualità delle consegne, accompagnati da quanto previsto sui moduli formativi, fanno parte della semantica e del lessico dello stabilimento. In particolare, i primi due indicatori abitano molte aree del plant e hanno un immediato rimando alla prestazione quotidiana, risultando, dunque, di facile comunicazione e illustrazione. PDP e OTD risultano meno significativi allo svolgere delle ore sulle linee di assemblaggio, ma hanno un sicuro e rapido riferimento alle dinamiche giornaliere di approvvigionamento di materiali.

Come ricordato in precedenza, il *secondo* criterio intende valutare l'ampiezza del set di indici, ossia la loro effettiva disponibilità rispetto alla popolazione aziendale. Si tratta di un punto essenziale, vera condizione necessaria affinché la funzione motivazionale dell'istituto sia innescata⁸⁷. Se leggiamo la contrattazione di produttività del Gruppo Bonfiglioli alla luce di questo criterio, non si può non riconoscere la presenza di carenza di base, figlia della natura prettamente manifatturiera e produttiva dell'azienda in questione.

Se, infatti, l'eliminazione dell'EBITDA dalla struttura del premio di risultato ha comportato un avvicinamento alla quotidianità

⁸⁷ Il concetto di disponibilità dell'indicatore è ben espresso nelle seguenti righe: "Il primo compito del valutatore consiste nell'esplicitare chiaramente in che modo l'attività svolta dall'organizzazione possa influire sui valori assunti dall'indicatore; se non esiste un chiaro e dimostrabile legame tra ciò che l'organizzazione compie e ciò che l'indicatore misura, è opportuno rifiutarne l'impiego. Anche se tale connessione esiste, occorre comunque fare lo sforzo, prima di adottare l'indicatore come misura di performance, di individuare e chiarire quali sono i fattori esogeni, indipendenti dall'operato dell'organizzazione, che ne possano influenzare il valore; dall'adeguato riconoscimento di tali fattori dipende infatti la possibilità di utilizzare l'indicatore a scopo valutativo" (A. Martini, & M. Sisti, (2003). Indicatori o analisi di performance? Implicazioni dell'esperienza statunitense di performance measurement. *Rivista trimestrale di scienza dell'amministrazione*, (2002/2), p. 6).

dell'operatore, tale operazione ha, tuttavia, provocato un allontanamento delle modalità di calcolo del payout dalla disponibilità di figure aziendali fondamentali, che non operano nel perimetro produttivo dell'azienda ma che risultano per esso di vitale importanza. In altre parole, la struttura del premio di risultato nella sua configurazione consolidata è disponibile soprattutto alla quotidianità degli operatori e di quanti vivono a stretto contatto con la produzione, come l'ingegneria di processo o la logistica responsabile della pianificazione della produzione. Il cuore della struttura tradizionalmente impiegatizia è composto da chi si occupa di ricerca e sviluppo, finanza e controllo, acquisti e relazioni commerciali. Questa fondamentale fascia risulta esclusa. Il dato dell'OLE, il numero di PPM oppure l'andamento del Plant Delivery Performance non sono gestibili nella sfera lavorativa delle famiglie professionali appena citate, che, in tal modo, vedono anche confermata la loro tendenziale bassa sindacalizzazione.

Il set di indicatori afferenti alle attività formative svolge un'importante funzione di recupero nei riguardi di questi gruppi di lavoratori in termini di partecipazione e senso di contribuzione al risultato organizzativo complessivo. La diffusione di MBO o altre tipologie di retribuzione variabile di natura individuale non possono rappresentare un'adeguata sostituzione rispetto alla mancanza di un reale coinvolgimento della struttura impiegatizia nel cuore del premio di risultato.

All'interno della contrattazione di secondo livello del Gruppo Bonfiglioli, il *terzo* criterio è rispettato mediante la parte obbligatoria, che istituisce alcuni organi di confronto a livello di stabilimento e a livello di Gruppo. Tra tali organismi compare la Commissione Organizzazione del lavoro e sistemi di miglioramento, operante in via distinta nelle unità produttive aziendali. Le caratteristiche della commissione sono le seguenti:

Commissione organizzazione del lavoro e sistemi di miglioramento

Tale Commissione avrà carattere di coinvolgimento paritetico del personale, intendendo le Parti assegnare a tale Commissione non un mero ruolo consultivo o di analisi ma la possibilità di contribuire concretamente a migliorare la qualità dei prodotti, l'efficienza dei processi e più in generale l'organizzazione del lavoro, anche secondo quanto previsto dall'art. 55 del D.l. 50/2017 convertito in Legge 96/2017. Tale organo partecipativo avrà, inoltre, la possibilità di svolgere la funzione di monitoraggio degli indicatori per il premio di risultato.

Dunque, compito della commissione sarà:

- favorire l'implementazione di iniziative volte a migliorare l'organizzazione del lavoro e le attività lavorative nonché l'efficienza dei processi;
- approfondimento del funzionamento del modello organizzativo e delle modalità della prestazione;
- analisi dello sviluppo dei nuovi prodotti e dei progetti industriali; mappatura ed intervento sugli impatti che questi potrebbero avere sulle attività/modalità produttive;
- le prospettive dell'industria 4.0;
- il monitoraggio bimestrale dell'andamento degli indicatori e degli eventuali fattori di criticità strutturali (anche al fine della determinazione del premio di risultato);
- esame di possibili soluzioni e azioni per il miglioramento dell'andamento degli indicatori gestionali;
- discussione e confronto sulle azioni volte al miglioramento della produttività, qualità ed efficienza dei processi;
- attività collegate al Bonfiglioli Improvement System, *Smart ideas*.

Tale commissione paritetica a livello di unità produttiva sarà formata da 4 membri di cui 2 nominati dall'Azienda e 2 RSU della singola unità produttiva, designati annualmente dalle segreterie territoriali (2 B6, 2 EVO; 1 sostituto B6, 1 sostituto EVO).

Questa Commissione tecnica bilaterale si prefigge, dunque, l'obiettivo di operare un monitoraggio periodico dei parametri del premio di risultato, non solo al fine di offrire una panoramica previsionale sul payout finale e consentire una prospettiva sul tema della tassazione agevolata, ma anche con l'obiettivo di disegnare lo scenario dell'andamento aziendale e di permettere, quindi, al lavoratore di acquisire consapevolezza sui tratti specifici del percorso dell'organizzazione nel suo complesso.

Tale organismo di confronto a livello di stabilimento viene completato dall'incontro annuale di Gruppo, in cui le tematiche produttive e gestionale costituiscono l'ordine del giorno.

Nel complesso, l'applicazione dei tre criteri di funzionamento e selezione degli indicatori ha riportato un quadro positivo, a testimonianza della ricchezza della storia del sistema di relazioni

industriali del Gruppo. Riportando sinteticamente le valutazioni svolte in queste pagine, la struttura del premio di risultato dell'ultimo rinnovo del contratto di secondo livello si caratterizza per comunicabilità, verificabilità e sicurezza in merito ai momenti di confronto e monitoraggio. Essa rivela, tuttavia, un'importante mancanza per quanto concerne l'ampiezza del raggio d'azione degli indici considerati. Si tratta di una notevole area di miglioramento, da considerare per salvaguardare le funzioni motivazionali, redistributive e riequilibratrici dell'istituto⁸⁸. Tale carenza è in parte colmata dalla parte di premio di risultato connessa ai moduli formativi su cultura tecnica, digitale e sulla sicurezza.

⁸⁸ Cfr. F. Perciavalle, P. Tomassetti (a cura di), *Il premio di risultato nella contrattazione aziendale*, cit., pp. 11-15

Parte V

Prospettive e lettura sistematica alla luce della contrattazione di produttività di Bonfiglioli Riduttori S.p.A.

Dopo aver affrontato un'analisi di benchmark della contrattazione di produttività italiana e aver approfondito i tratti e la dinamica della contrattualistica del Gruppo Bonfiglioli, è ora opportuno giungere ad alcune conclusioni di natura sistematica e prospettica, senza particolari pretese di esaustività.

Ma cosa significa proporre una lettura sistematica di un prodotto così particolare e locale come la contrattazione di secondo livello? A un primo sguardo, sembrerebbe un oggetto non suscettibile di inserimento in un sistema complessivo, tanto più che il salario di produttività oltrepassa costantemente, nelle sue intrinseche dimensioni strutturali, quanto previsto dal primo livello di contrattazione. Se, come suggerisce Luigi Mariucci, la realtà effettuale del dato contrattuale va interrogata in prima istanza al cospetto dei protagonisti dei sistemi di relazioni industriali, pare che l'essenza del testo sottoscritto non sia intercettabile da parte di considerazioni di natura generale e prospettica.

In una pagina delle *Lezioni sulla storia della filosofia* di Hegel si legge la seguente osservazione: “Nei tempi più recenti, il termine “sistema” suona come un rimprovero, poiché ci si è fatti l'idea che esso prescriva d'attenersi ad un principio unilaterale. Tuttavia, il vero significato del termine “sistema” è “totalità”: si dà “sistema” solo come totalità di qualcosa che sia vero”⁸⁹. Delineare i tratti di un sistema non equivale, dunque, a professare la riduzione della realtà a un principio. Tale operazione si avvicina di più, invece, a disegnare un perimetro in cui siano comprese le direzioni di senso dell'oggetto di studio. In questo senso, la totalità menzionata nelle righe di Hegel non assume i tratti di una scultura finita ma di un orizzonte aperto. In altri termini, i presupposti ontologici dello studio di un sistema di relazioni industriali

⁸⁹ G. W. F. Hegel, *Lezioni sulla storia della filosofia*, trad. it. a cura di R. Bordoli, Laterza, Bari 2009, p. 13.

non possono non fare i conti con il dinamismo proprio di tutte le sfere della realtà che sorgono da una relazione e da un confronto. In questo senso, anche per l'ampio e variegato scenario della contrattazione collettiva si può confermare quanto sostiene Leopardi in un noto passo dello *Zibaldone* datato 26 maggio 1821, "chi sbandisce affatto l'idea del sistema, si oppone all'evidenza del modo di esistere delle cose"⁹⁰.

Nell'ambito di questa indagine, il pericolo di unilateralità segnalato da Hegel, tuttavia, è scongiurato ben prima dell'arrivo a questa fase conclusiva. Infatti, la parte iniziale di questo lavoro, a seguito di una ricognizione nella realtà effettuale dell'istituto del premio di risultato, ha raggiunto l'obiettivo di individuare il principio della contrattazione di produttività nell'assunzione della performance aziendale come punto di convergenza degli interessi dei lavoratori e dell'impresa. Tale principio racchiude in sé la negazione della sua unilateralità, in quanto si configura come il postulato del necessario accordo tra i due membri della relazione del sistema a cui dà vita. Il protocollo del 23 luglio 1993 non si risolve nella prescrizione di un assioma ma pone l'accordo tra le due parti, nell'obiettivo dell'ottimizzazione del risultato organizzativo, al centro della lettura del filone della contrattazione sul salario di produttività. Quest'ultimo va letto come un continuo declinarsi di questa relazione che, istituita nei contratti nazionali, vive negli accordi aziendali e territoriali⁹¹.

La triplice funzione motivante, redistributiva e riequilibratrice propria di ogni struttura del salario di produttività sussiste alla luce di questo principio⁹², a prescindere dal comparto di riferimento. Come compiuto nelle pagine precedenti, è possibile procedere con la verifica dell'osservanza di queste tre finalità attraverso l'applicazione di tre

⁹⁰ G. Leopardi, *Zibaldone di pensieri*, a cura di R. Damiani, 3 voll., Mondadori, Milano 1977, pp. 1089-1090.

⁹¹ Il tema, peraltro, va ben oltre una semplice rassegna degli accordi dell'ultimo periodo, ma impatta anche sulla possibilità di invertire la rotta rispetto a un tema decisamente critica nel perimetro nel perimetro italiano, ossia la produttività (cfr. R. Brunetta, & M. Tiraboschi, (2022). *Salari e nuova questione sociale: la via maestra delle relazioni industriali. WORKING PAPER ADAPT*, 4-19, pp. 15-16).

⁹² Cfr. F. Perciavalle, P. Tomassetti (a cura di), *Il premio di risultato nella contrattazione aziendale*, cit., pp. 11-15.

criteri quali la trasparenza, o comunicabilità, degli indicatori, la disponibilità di questi ultimi ai lavoratori e la previsione di incontri di monitoraggio sull'andamento generale degli indici e, dunque, del premio finale. La diversa configurazione di questi tre macro-fattori non crea solo una modalità di valutazione della correttezza della scrittura dell'accordo, ma, soprattutto, offre una visuale attraverso cui leggere alcuni tratti dei sistemi di relazioni industriali e i loro possibili sviluppi, creando, in questo modo, lo spazio per una prospettiva sistematica. Tale lettura è resa più consapevole ora, alla luce dell'analisi sincronica di benchmark della contrattazione collettiva di produttività di più settori produttivi.

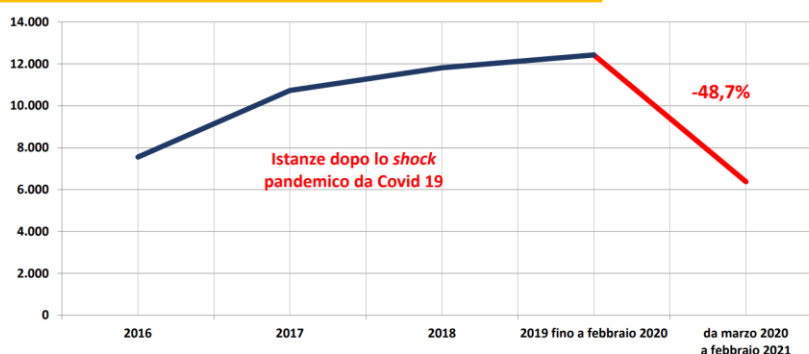
Con l'obiettivo di raggiungere una prospettiva di sintesi rispetto alle considerazioni effettuate nelle pagine precedenti, occorre ora rileggere i risultati delle esplorazioni dei settori oggetto di studio nella seconda parte di questo lavoro.

Complessivamente, la contrattazione italiana di produttività riesce nell'intento di proporre indicatori trasparenti e comunicabili, vicini, dunque, alla quotidianità del dipendente. Si registra, inoltre, una selezione di parametri mediamente disponibili alle popolazioni aziendali. La disponibilità è un criterio più difficoltoso rispetto all'effettiva trasparenza, in quanto la chiarezza dell'indicatore non comporta per forza una sua effettiva disponibilità all'attività quotidiana del personale. In questo senso, risulta particolarmente indicativo il settore terziario, per cui, per via dell'utilizzo quasi esclusivo di indicatori di natura finanziaria, vale quanto sottolinea Antonio Viscomi rispetto alla grande distribuzione commerciale in un articolo del 1991: "probabilmente tali sistemi, non connettendo immediatamente il comportamento atteso con la ricompensa e non rapportando immediatamente il compenso con la prestazione, rischiano di essere inefficaci sulla motivazione dei comportamenti individuali ma consentono alle aziende di mantenere sotto controllo la dinamica salariale"⁹³.

⁹³ A. Viscomi, (1991). La contrattazione sugli incentivi nel settore della grande distribuzione commerciale. *Dir. Rel. Ind.*, 1, 67, p. 71.

Almeno dal punto vista nominale, la tematica del monitoraggio è preservata in tutti gli accordi, logicamente anche a causa dell'andamento di mercati di non facile lettura e dalle fluttuazioni tradizionalmente poco prevedibili, soprattutto dopo l'esperienza pandemica, che, anche per questo stesso motivo come illustra la tabella sotto riportata, ha comportato un brusco rallentamento nella contrattazione di produttività⁹⁴:

Distribuzione contratti depositati per anno e variazione % pre – post Covid



Proprio questo terzo criterio, che si concretizza nella previsione di diversi momenti di confronto e monitoraggio tra le parti firmatarie dell'accordo di produttività, presenta le criticità maggiori e traccia un profilo di criticità. È importante sottolineare come questa osservazione derivi dallo studio del salario di produttività del settore più avanzato e ricco di configurazioni diverse dei sistemi premiante, quale il settore chimico.

La tendenziale individualizzazione delle strutture dei premio di risultato e di partecipazione comporta un aumento di trasparenza, comunicabilità e disponibilità. La sempre maggiore customizzazione non solo del payout attraverso i correttivi, ma anche della struttura degli indicatori avvicina esponenzialmente il premio di risultato al lavoratore, ma lo trasforma sempre di più in un fattore di rischio per il sistema di relazioni industriali nel suo complesso. Quanto più, dunque, cresce la vicinanza

⁹⁴ Resce, M. (2023). Evoluzione dei premi di risultato nella contrattazione di secondo livello e shock pandemico., p. 13.

del set di indicatori al dipendente, tanto più desce la rilevanza di un momento di condivisione e confronto tra i firmatari dell'accordo. La retribuzione variabile diventa, dunque, un fattore di disintermediazione, ossia di propulsione della crisi delle grandi organizzazioni degli interessi⁹⁵.

Da questo punto di vista, i primi due criteri, se portati alle loro estreme conseguenze, hanno il rischio di negare il loro stesso principio, radicato nell'accordo tra lavoratori e datore per la crescita della competitività complessiva. Tale dinamica è visibile, per esempio, nell'accordo Sicor del settore chimico.

D'altro canto, questo effetto rappresenta la conseguenza dell'introduzione della filosofia del *Total Quality Management* all'interno della contrattazione di produttività⁹⁶. Tale novità ha permesso di ampliare moltissimo la gamma di indicatori utilizzati, permettendo di raggiungere, per comunicabilità e disponibilità, una platea estremamente vasta di lavoratori e, in questo modo, aumentando il grado di partecipazione dei lavoratori al premio finale e all'andamento economico complessivo⁹⁷. L'introduzione di nuovi indicatori legata alla cultura della Qualità Totale vive, tuttavia, la creazione di indicatori collettivi come uno step intermedio, non conclusivo. Come sottolinea Simonetta Carpo in un articolo del 1993, "la filosofia del *Total Quality Management* infatti è imperniata proprio sul concetto che tutti sono "in

⁹⁵ Cfr. Caruso, B. (2017). La rappresentanza delle organizzazioni di interessi tra disintermediazione e re-intermediazione. *WP CSDLE "Massimo D'Antona". IT*, 326, 2017, p. 231.

⁹⁶ A questo proposito, va ricordato il testo di Anna Alaimo menzionato in precedenza: Alaimo, A. (1994). Qualità totale, tecniche di retribuzione e sistemi di partecipazione aziendale. L'esperienza delle commissioni tecniche miste. *Diritto delle relazioni industriali: rivista della Associazione lavoro e ricerche*, 4(2), 59-66.

⁹⁷ "Total Quality Management involves the understanding and implementation of quality management principles and concepts in every aspect of business activities. Total Quality Management demands that the principles of quality management must be applied at every level, every stage and in every department of the organization" (J. J. Dahlgaard, G. K. Khanji, & K. Kristensen, (2008). *Fundamentals of total quality management*. Routledge, p. 8). Sul tema si veda anche: A. Wilkinson, G. Godfrey, & M. Marchington, (1997). Bouquets, brickbats and blinkers: total quality management and employee involvement in practice. *Organization studies*, 18(5), 799-819.

prima linea” e che tutti possono contribuire direttamente al miglioramento della performance aziendale. [...] È necessario però precisare che le forme di incentivazione salariale legate agli obiettivi d’impresa — che sono contrattate sostanzialmente in tutte le imprese esaminate — rappresentano una forma di remunerazione che non rientra a pieno titolo nella logica del TQM. Questa infatti prevede il ricorso ad incentivi marcatamente individualizzati, personali o di gruppo, e legati a specifici interventi migliorativi”⁹⁸.

In sintesi, la completa applicazione del TQM richiede una piena personalizzazione dell’indicatore rispetto. Con maggiore profondità, l’implementazione del *Total Quality Management* si configura come un fattore propulsivo di quella tendenza individualizzazione ravvisata all’interno dello scenario delle strutture premianti della contrattazione collettiva in Italia. Come sottolineato in precedenza, la personalizzazione dell’indicatore è inversamente proporzionale all’inserimento dell’istituto nel perimetro dei fenomeni collettivi gestiti e istituiti nei sistemi di relazioni industriali.

Prima di procedere oltre in questa disamina, queste brevi considerazioni su questi profili di criticità, non facilmente intercettabili da uno sguardo rapido, portano con sé una riflessione tanto banale quanto importante, da ribadire in questa fase. Occorre, infatti, “sempre tenere a mente che la costruzione di sistemi premianti rappresenta operazione estremamente complessa, per la difficoltà sia di operare una seria analisi del processo produttivo e dei fattori di cambiamento da introdurre, sia di individuare indicatori trasparenti ed efficaci, adeguati alle peculiarità della struttura imprenditoriale di riferimento, nonché assistiti dal consapevole consenso dei destinatari delle singole misure incentivanti. Tutto ciò, oltre a sconsigliare facili generalizzazioni, induce a considerare ogni regime di incentivi come un work in progress e, prima ancora, sollecita le strutture orizzontali delle organizzazioni sindacali impegnate nell’operazione a promuovere forme di assistenza tecnica e di accompagnamento, incluso

⁹⁸ S. Carpo, (1993). La cultura della qualità: prodotto, processo, risorse umane. Uno spaccato di dieci realtà aziendali. *Diritto delle relazioni industriali: rivista della Associazione lavoro e ricerche*, 3(2), p. 91.

momenti formativi, se necessario, quantomeno per rafforzare le competenze tecniche dei negoziatori”⁹⁹.

La disamina delle diverse configurazioni del premio di risultato nella contrattazione di secondo livello di Bonfiglioli Riduttori S.p.A. conferma questa variabilità e il carattere non definitivo della scelta dei parametri, dovuto alla difficile coniugazione di fattori così diversi come la trasparenza dell’indicatore e la complessità di ogni processo produttivo¹⁰⁰. A tale difficoltà si somma, poi, tutto il complesso di

⁹⁹ P. Campanella, (2013). Decentramento contrattuale e incentivi retributivi nel quadro delle politiche di sostegno alla produttività del lavoro= Contractual decentralization and remuneration incentives in the framework of labor productivity support policies. WP CSDLE “Massimo D’Antona”. IT-185/2013, pp. 23-24.

¹⁰⁰ In quest’ottica, vale come promemoria critico questa osservazione di Acocella e Leoni: “Gli accordi firmati demandano alle parti l’individuazione, fra i parametri tradizionalmente in uso, di quelli più consoni, nonostante che l’analisi economica abbia documentato come la prassi degli schemi basati semplicemente sul profit-sharing sia idonea a cautelare l’impresa nei confronti della cosiddetta ability to pay, non certo a dar luogo ad incentivi che siano ex-ante percepibili dai singoli lavoratori come tali, vale a dire incentivi per perseguire obiettivi sfidanti, riconducibili ai loro sforzi (quali quelli connessi all’apprendimento e allo sviluppo delle loro competenze) e in quanto tali motivanti. Con i tradizionali indicatori, l’impresa promette, se le cose andranno complessivamente bene, una condivisione dei risultati aggiuntivi, al fine di mantenere una pace sociale e prevenire il formarsi di una certa insoddisfazione, che potrebbe sfociare in un calo degli sforzi e degli impegni individuali. Sul fronte dei riconoscimenti pro-capite, nella stragrande maggioranza dei casi la fetta della torta erogata ai lavoratori viene suddivisa semplicisticamente sulla base della presenza, qualche volta ponderata per gli inquadramenti, il che ha tutto il sapore di una distribuzione di risorse a pioggia (sempre che piova!)” (N. Acocella, & R. Leoni, (2010). La riforma della contrattazione: redistribuzione perversa o produzione di reddito?. *Rivista italiana degli economisti*, 15(2), 237-274, pp. 14-15). In più, fin dalla sua fase aurorale, il premio di risultato ha mostrato tutta la sua problematicità per via della sua dinamica negoziale, come ricorda Carlo Dell’Aringa nelle seguenti righe: “Negli anni successivi al 1993, in un certo numero di aziende si svolse una contrattazione integrativa sul “salario variabile”, così come aveva disposto l’Accordo del 1993. Ma il grado di diffusione di questo tipo di contrattazione non fu particolarmente elevato. In molte aziende si fece contrattazione ricalcando il modello del passato, quello precedente il 1993, quando gli aumenti retributivi concordati erano di natura prevalentemente fissa e non variabile (come il “vecchio” premio di produzione). E anche i premi che venivano chiamati variabili, lo erano spesso solo sulla carta. Essi partivano spesso da un minimo che sarebbe stato concesso al raggiungimento di risultati che, anche valutati ex ante, potevano considerarsi quasi scontati. E la “forbice” fra il minimo e il massimo era spesso modesta. Inoltre una volta raggiunti i risultati, spesso i sindacati chiedevano che

criticità che presenta ogni indicatore in fase negoziale a seconda dei contesti. All'interno della storia degli accordi sul salario variabile del Gruppo, infatti, il set di indicatori varia più volte sia come tipologia sia come formula di calcolo, con inevitabili riflessi anche sulle modalità di pagamento¹⁰¹.

La quota di premio di risultato legata a tali indicatori sarà corrisposta – conseguentemente – in quantità uguale per tutti i dipendenti, a parità di livello, secondo la parametrizzazione riferita al 5° livello

Il P. di R. legato ai 2 indicatori QUALITA' ed EFFICIENZA sarà corrisposto a tutti i dipendenti (compresi Tempi determinati e, attraverso le rispettive Società di competenza, lavoratori somministrati) in forza all'atto dell'erogazione, , trimestralmente, con riferimento ai risultati raggiunti nel trimestre di riferimento, pagato con la retribuzione del secondo mese successivo alla scadenza del trimestre. I risultati, parziali del trimestre e progressivi da inizio anno, distinti per componenti e prodotti, verranno comunicati e verificati entro il 2° mese successivo con le RSU di stabilimento.

Il valore del PdR relativo a Qualità ed Efficienza sarà inoltre determinato su base annua (media dei trimestri) con un importo ed un obiettivo il cui risultato potrà comportare solo un importo in positivo da erogarsi entro il primo trimestre dell'anno successivo

Quanto alla quota di P.d.R. legata alla "Redditività Operativa", verrà retribuita dopo l'approvazione, da parte del Consiglio di Amministrazione dell'Azienda – e successivo deposito – del bilancio Aziendale, quindi con le competenze afferenti il mese di Luglio successivo.

Le parti convengono che nel corso del secondo semestre del 2012 si incontreranno per la definizione di un nuovo indicatore di efficienza, che sostituisca quello precedente, che abbia come riferimento parametri di lean production da applicare a partire dal 2013. Sempre nel corso del medesimo incontro verrà verificato l'andamento del parametro PPM al fine di monitorarne l'andamento e determinare l'adeguatezza degli obiettivi 2013 e 2014 relativi allo stesso parametro ed alle metodologie di calcolo.

Per quanto riguarda le formule di calcolo si fa riferimento al documento specifico (Allegato B) parte integrante del presente Accordo.

In accordo con le prassi e le intese raggiunte tra le Parti nell'ambito degli Accordi Aziendali Bonfiglioli relativi al Premio di Risultato, le Parti si incontreranno, nel corso del 2014, per definire le quantità di consolidamento di quota/parte dei risultati raggiunti dal PdR nel corso di vigenza dell'Accordo Aziendale .

Procedendo dal generale al particolare, è ora venuto il momento di soffermare lo sguardo proprio sulla dinamica interna alla contrattualistica sul salario variabile della realtà aziendale che costituisce

gli aumenti (o parte di essi) non venissero più considerati reversibili, ma che venissero “consolidati” in una voce fissa aziendale della retribuzione. A quel punto esisteva poca differenza fra la natura di questi aumenti e gli aumenti dei minimi fissati dal contratto nazionale” (C. Dell Aringa, (2006). Salario minimo e contrattazione collettiva. *Rivista di politica economica*, 96(7/8), 109, pp. 120-121).

¹⁰¹ Il passo ripreso dopo queste righe è tratto dal contratto di secondo livello del 2012, in cui vengono esplicitate le modalità di pagamento per ogni indicatore. Dal 2017 in avanti, i contratti collettivi confermano il pagamento in due soluzioni: acconto e saldo.

l'oggetto principale di questo lavoro e che nasce con le seguenti righe sottoscritte con il contratto di secondo livello dell'ottobre 2000:

PREMIO DI RISULTATO

’
— Azienda e Sindacato dei lavoratori, preso atto del contenuto del vigente C.C.N.L. Metalmeccanica in materia di contrattazione di secondo livello, concordano l'istituzione del c.d. "Premio di Risultato", da erogarsi al conseguimento dei risultati e secondo gli importi lordi annui di cui alla tabella allegata, riparametrato al 5° livello della scala inquadramentale del citato C.C.N.L. ”

Come rilevato nella parte IV, nella struttura attuale, l'istituto del premio risultato è caratterizzato da un alto grado di comunicabilità e trasparenza. Gli indicatori rientrano a pieno titolo nelle materie trattate nelle riunioni di produzione, nelle lavagne e nelle bacheche, dove il lavoratore può informarsi in autonomia in merito all'andamento dei principali KPI dello stabilimento.

Per quanto riguarda il criterio della disponibilità, il principale fattore di criticità è determinato dall'assenza di parametri di redditività, i quali, pur essendo per loro natura lontani dall'attività dell'operatore, e dunque poco vicini alla parte tradizionalmente più sindacalizzata del comparto manifatturiero, permettono, tuttavia, di garantire la disponibilità del payout anche a figure prettamente impiegate. Tale lacuna è in parte colmata dagli indicatori afferenti alla formazione digitale e a temi HSE.

Il criterio relativo al monitoraggio è, infine, garantito dalla presenza di una commissione tecnica bilaterale dedicata e da incontri periodici a livello di gruppo in cui è previsto all'ordine del giorno un aggiornamento sui parametri del premio.

Nel complesso, la contrattualistica Bonfiglioli, dunque, si inserisce nel contesto del settore metalmeccanico in modo coerente, esemplificandone bene lo stato di avanzamento.

In particolare, la rimozione del parametro finanziario (EBITDA) con l'accordo del luglio 2021 e l'inserimento di parametri individuali inserisce tale struttura premiante nell'alveo della tendenziale individualizzazione di questo importante filone della contrattazione italiana, nato dalla declinazione della cultura del *Total Quality*

Management alle relazioni industriali e alle sue politiche di crescita della produttività¹⁰². Va ricordato, peraltro, come l'ultimo rinnovo del contratto integrativo declini gli indicatori gestionali a livello di sito, privandoli della prospettiva di gruppo.

Da questo punto di vista, resta aperta la prospettiva di una svalutazione della significatività delle commissioni, come rilevato nel caso del settore che, più di tutti, ha percorso la strada dell'individualizzazione, ossia il settore chimico. Si tratta di un tema di primo piano per qualsiasi sistema di relazioni industriali, soprattutto nel caso di un istituto nato e cresciuto nel dialogo e potenzialmente diretto, per sua dinamica interna, a negare rilevanza al prosieguo del dialogo stesso. In un articolo del 1996, Manfred Weiss scrive: "le parti sociali dovranno preoccuparsi di individuare strategie in grado di far fronte al rischio di una eccessiva individualizzazione dei rapporti di lavoro quale conseguenza della nuova privatizzazione; infatti fino ad oggi non si riscontra alcuna norma, né legislativa, né contrattuale, né consuetudinaria che tratti questo problema"¹⁰³.

Oltre a porre nuovamente l'accento su questo problema, la struttura del premio di risultato di Bonfiglioli Riduttori S.p.A. offre anche uno spunto importante per una riflessione che voglia andare oltre la particolarità aziendale e approdare a una prospettiva sistematica.

La dinamica strutturale centrale della parte economica degli accordi del Gruppo Bonfiglioli include una forma di correttivo o indicatore

¹⁰² Le parole di Roger Blanpain confermano questa tendenza: "Sul piano dei rapporti collettivi si assiste ad un progressivo decentramento della contrattazione collettiva: ai trattamenti retributivi stabiliti in sede collettiva si sostituiscono sistemi individualizzati di retribuzione incentivante" (R. Blanpain, (1998). *Il diritto del lavoro nel XXI secolo: l'era dei lavoratori dal "portafoglio" creativo. Diritto delle Relazioni Industriali*, (VIII), p. 332).

¹⁰³ M. Weiss, (1996). *Diritto del lavoro e relazioni industriali nella fase del post-comunism. Diritto delle relazioni industriali: rivista della Associazione lavoro e ricerche*, 6(2), p. 9.

individuale che, anziché essere fondato sulla presenza¹⁰⁴, è basato sull'aumento delle competenze del lavoratore.

La sfera delle competenze identifica un piano altamente trasparente al lavoratore, in quanto quest'ultimo ne rappresenta il depositario, comunicabile, per sua natura disponibile e, per queste ragioni, indubbiamente motivante. Inoltrandosi nel territorio delle competenze e della professionalità, si compie un'esplorazione in quel livello del comportamento organizzativo che costituisce la condizione necessaria per la posizione di qualsiasi altro indicatore utilizzabile per qualsiasi struttura premiante.

Tuttavia, questa prospettiva rivela tutta la sua potenzialità per la rinnovata rilevanza conferita alla fase di monitoraggio e confronto, ossia al terzo criterio individuato per il corretto funzionamento di un sistema premiante. Questo aspetto deriva dalla profondità del principio utilizzato e dalla sua rilevanza per le relazioni industriali a livello di sistema.

Più profondamente, infatti, l'adozione delle competenze come fattore centrale per la contrattazione di produttività curva la linea di tendenza individualizzante verso un perimetro di azione che costituisce il territorio originario delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva. Nel momento in cui la contrattazione di produttività impatta e incontra la costruzione della professionalità si apre un sentiero la cui percorrenza non darà mai adito a un cambio di orizzonte.

¹⁰⁴ A proposito di questi correttivi Micaela Vitaletti sottolinea come la loro funzione sia non tanto quella di migliorare la produttività del lavoro, quanto quella di garantirne la continuità (*cf.* M. Vitaletti, (2013). *La retribuzione di produttività*, cit., p. 77).

BIBLIOGRAFIA

Acocella, N., & Leoni, R. (2010). La riforma della contrattazione: redistribuzione perversa o produzione di reddito?. *Rivista italiana degli economisti*, 15(2), 237-274.

ADAPT, La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014), II Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2015

ADAPT, La contrattazione collettiva in Italia (2015), II Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2016

ADAPT, La contrattazione collettiva in Italia (2016), III Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2017

ADAPT, La contrattazione collettiva in Italia (2017), III Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2018

ADAPT, La contrattazione collettiva in Italia (2018), III Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2019

ADAPT, La contrattazione collettiva in Italia (2019), III Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2020

Alaimo, A. (1992). Incentivi retributivi, differenziazioni di trattamento e principio di parità. *Diritto delle relazioni industriali: rivista della Associazione lavoro e ricerche*, 2(2), 109-116.

Alaimo, A. (1994). Qualità totale, tecniche di retribuzione e sistemi di partecipazione aziendale. L'esperienza delle commissioni tecniche miste. *Diritto delle relazioni industriali: rivista della Associazione lavoro e ricerche*, 4(2), 59-66.

Alaimo, A. (1991). Sistemi partecipativi e incentivanti di retribuzione: l'evoluzione storica in Italia. *Diritto delle relazioni industriali*, 1, 13.

<https://www.cnel.it/Archivio-Contratti>

Balletti, E. (1991). Gli accordi collettivi di produttività nel settore del credito. *Dir. Rel. Ind.*, 1, 81.

Bianchi, P., Butera, F., De Michelis, G., Perulli, P., Seghezzi, F., & Scarano, G. (2020). *Coesione e innovazione. Il Patto per il Lavoro dell'Emilia-Romagna* (pp. 1-232). Il Mulino.

Blanpain, R. (1998). Il diritto del lavoro nel XXI secolo: l'era dei lavoratori dal "portafoglio" creativo. *Diritto delle Relazioni Industriali*, (VIII), 331-334.

Bebr, L., Bícová, K., & Zídková, H. (2017). Use of the ppm and its function in the production process. *Procedia Manufacturing*, 13, 608-615.

Bisio, L., Cardinaleschi, S., & Leoni, R. (2017, October). Contrattazioni integrative aziendali e produttività: nuove evidenze empiriche sulle imprese italiane. In *58th SIE annual meeting (Italian Economic Association)*. University of Calabria.

Brunetta, R., & Tiraboschi, M. (2022). Salari e nuova questione sociale: la via maestra delle relazioni industriali. *WORKING PAPER ADAPT*, 4-19.

Campanella, P. (2013). Decentramento contrattuale e incentivi retributivi nel quadro delle politiche di sostegno alla produttività del lavoro= Contractual decentralization and remuneration incentives in the framework of labor productivity support policies. WP CSDLE "Massimo D'Antona". IT-185/2013.

Carpo, S. (1993). La cultura della qualità: prodotto, processo, risorse umane. Uno spaccato di dieci realtà aziendali. *Diritto delle relazioni industriali: rivista della Associazione lavoro e ricerche*, 3(2), 83-98.

Caruso, B. (2017). La rappresentanza delle organizzazioni di interessi tra disintermediazione e re-intermediazione. *WP CSDLE "Massimo D'Antona"*. IT, 326, 2017.

Cella, G. P. (2013). Produttività e relazioni industriali. *Produttività e relazioni industriali*, 285-292.

Cezza, A. (2019). Management by Objectives e Relazioni Industriali: dalla teoria al caso Ducati Motor Holding SpA.

Cristini, A., Bazzana, E., & Leoni, R. (2005). IL SALARIO TRA PREMIO DI RISULTATO E NUOVE PRATICHE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE. GLI EFFETTI DELL'ACCORDO DI LUGLIO DEL 1993. *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 157-184.

Croce, B. (1927). *Teoria e storia della storiografia* (Vol. 4). G. Laterza.

Dahlgaard, J. J., Khanji, G. K., & Kristensen, K. (2008). *Fundamentals of total quality management*. Routledge.

D'Antona, M., & de Luca Tamajo, R. (1991). La retribuzione ad incentivi: introduzione. *Dir. rel. ind*, 1, 5.

Dell Aringa, C. (2006). Salario minimo e contrattazione collettiva. *Rivista di politica economica*, 96(7/8), 109.

<https://farecontrattazione.adapt.it/>

Franciosi, Y. (1999). Tendenze evolutive della contrattazione aziendale nel settore alimentare: una verifica empirica del protocollo del 1993. *Diritto delle relazioni industriali: rivista della Associazione lavoro e ricerche*, 9(2), 193-202.

Hegel, G. W. F., & Bordoli, R. (2013). *Lezioni sulla storia della filosofia: tenute a Berlino nel semestre invernale del 1825-1826 tratte dagli appunti di diversi uditori*. Gius. Laterza & Figli Spa.

Heidegger, M. (2019). *Fenomenologia della vita religiosa*. Adelphi Edizioni spa.

Imai, M. (2015). *Gemba Kaizen. Un approccio operativo alle strategie del miglioramento continuo. Con le storie delle aziende italiane che ce l'hanno fatta*. FrancoAngeli.

Leoni, R., Tiraboschi, L., & Valietti, G. (1998). Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari. *Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche*, (10).

Leopardi G., *Zibaldone di pensieri*, a cura di R. Damiani, 3 voll., Mondadori, Milano 1977.

Liebman, S. (1996). Forme di rappresentanza degli interessi organizzati e relazioni industriali in azienda. *DIRITTO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI*, 1, 5-14.

Mariucci L., Note introduttive allo studio della contrattazione collettiva, in Riv. trim. dir. proc. civ., 1982.

Martini, A., & Sisti, M. (2003). Indicatori o analisi di performance? Implicazioni dell'esperienza statunitense di performance measurement. *Rivista trimestrale di scienza dell'amministrazione*, (2002/2).

Moia, S., & Imberti, L. (2020). Ccnl metalmeccanici 2016 e contrattazione aziendale: un tentativo di tipizzazione. *Ccnl metalmeccanici 2016 e contrattazione aziendale: un tentativo di tipizzazione*, 471-511.

Morone, A. (1997). Contrattazione collettiva e retribuzione flessibile nel settore del credito. *Diritto delle relazioni industriali: rivista della Associazione lavoro e ricerche*, 7(2), 99-110.

Mosca, D., & Tomassetti, P. (2016). La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale. *DIRITTO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI*, 26(3), 791-816.

Pandolfo, A. (1991). La contrattazione sugli incentivi nel settore metalmeccanico. *Dir. Rel. Ind*, 1, 61.

Perciavalle F., Tomassetti P. (a cura di), Il premio di risultato nella contrattazione aziendale, 2016.

Pessi, R. (2009). Prospettive evolutive delle relazioni industriali in Italia: la riforma degli assetti contrattuali. *Delle relazioni industriali*.

Ponzellini, A. M. (2017). Organizzazione del lavoro e relazioni industriali. Una rassegna degli studi degli ultimi 20 anni in Italia. *Economia & lavoro*, 51(1), 147-164.

Resce, M. (2018). Produttività del lavoro in Italia e misure di sostegno nella contrattazione aziendale. *Economia & Lavoro*, 52(3), 153-178.

Santucci, R. (1991). Contrattazione degli incentivi e modelli di relazioni industriali. *Dir. Rel. Ind*, 1, 55.

Sestito, P., & Rossi, F. (2000). Contrattazione aziendale, struttura negoziale e determinazione decentrata del salario. *Lavoro e Relazioni Industriali*, 2, 129-183.

Tiraboschi, M. (2021). Appunti per una ricerca sulla contrattazione collettiva in Italia: il contributo del giurista del lavoro. *Diritto delle relazioni industriali: rivista della Associazione lavoro e ricerche*, 31(3), 599-639.

Tomassetti, P. (2017). Settorializzazione e territorializzazione delle relazioni industriali: la via italiana al decentramento contrattuale. *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 4, 125-40.

Travaglini, G. Come la contrattazione aiuta la produttività. *Quaderni*, 13.

Tronti, L. (2010). La crisi di produttività dell'economia italiana: modello contrattuale e incentivi ai fattori. *Economia & lavoro*, 44(2), 47-0.

Viscomi, A. (1991). La contrattazione sugli incentivi nel settore della grande distribuzione commerciale. *Dir. Rel. Ind*, 1, 67.

Vitaletti, M. (2013). *La retribuzione di produttività*. Edizioni scientifiche italiane.

Vitaletti, M. (2014). Retribuzione di produttività e contrattazione collettiva decentrata. *Economia & lavoro*, 48(1), 108-116.

Vitaletti, M. (2011). Retribuzione e rendimento del lavoro negli accordi Fiat. *Economia & lavoro*, 45(1), 129-0.

Weiss, M. (1996). Diritto del lavoro e relazioni industriali nella fase del post-comunismo. *Diritto delle relazioni industriali: rivista della Associazione lavoro e ricerche*, 6(2), 5-10.

Wilkinson, A., Godfrey, G., & Marchington, M. (1997). Bouquets, brickbats and blinkers: total quality management and employee involvement in practice. *Organization studies*, 18(5), 799-819.

Zoppoli, A. (1991). Incentivazione e lavoro manageriale: spunti per una ricerca. *Dir. rel. ind*, 47.

Zoppoli, L. (1991). Nozione giuridica di retribuzione, incentivazione e salario variabile. *DRI*, 1, 29.

ALLEGATI: PRINCIPALI ACCORDI ANALIZZATI
ALLEGATO 1: CONTRATTO DI SECONDO LIVELLO DI
BONFIGLIOLI RIDUTTORI S.P.A. 21/03/2022

IPOTESI DI ACCORDO

In data 21/03/2022, si sono incontrate:

- Bonfiglioli Riduttori Spa e Bonfiglioli S.p.A., entrambe rappresentate dal Dott. Pier Francesco Acquaviva, dal Dott. Marco Panzeri, dal Dott. Pasquale Vitulano, dalla Dott.ssa Soraya Zorzetto, dal Dott. Marco De Filippis e dal Dott. Filippo Reggiani, assistita dall'Avvocato Domenico Bellifemine di Confindustria Emilia Area Centro

e

- Il Coordinamento sindacale di Bonfiglioli Riduttori e Bonfiglioli Spa assistiti dalla Fiom Emilia-Romagna, dalla Fiom territoriale di Bologna, dalla Fiom territoriale di Forlì-Cesena, dalla Uilm territoriale di Forlì-Cesena e dalla Fim territoriale di Forlì-Cesena.

Le Parti, dopo ampio e approfondito confronto, hanno convenuto il rinnovo del Contratto Integrativo Aziendale per il triennio 2022-2024 alle seguenti condizioni.

Premesse

- 1) La presente intesa si colloca in un quadro di relazioni industriali volto alla costruzione di un cammino condiviso e collaborativo, inserito in uno scenario articolato e complesso.
- 2) Come noto, gli anni 2020-2022 sono stati fortemente condizionati dall'emergenza sanitaria legata alla diffusione del virus COVID-19. L'emergenza sanitaria e la sua durata pluriennale hanno condizionato fortemente lo scenario internazionale, creando una situazione di instabilità e incertezza.
- 3) Allo stesso tempo, lo scenario geopolitico e macroeconomico impone sfide del tutto nuove al settore produttivo. In tale contesto, le competenze, la capacità di reazione e la flessibilità produttiva sono alcune delle leve necessarie per la competitività dell'Azienda.
- 4) Alla luce della complessità del panorama mondiale, le Parti condividono l'importanza di impegnarsi per il miglioramento delle condizioni di lavoro e dell'ambiente lavorativo e per il coinvolgimento del lavoratore ai risultati aziendali, nonché per l'incremento della competitività dell'Azienda, con l'intenzione di raggiungere gli obiettivi del Gruppo Bonfiglioli.
- 5) Nella comune volontà di valorizzare questo percorso virtuoso e nel condiviso riconoscimento dell'importanza degli elementi distintivi di Bonfiglioli, le Parti intendono sottoscrivere il presente Contratto Integrativo Aziendale.

Parte Prima – Relazioni Industriali

1.1 Sistema di relazioni industriali

Le Parti convengono sulla volontà di confermare il proprio modello di relazioni. Tale modello è ispirato ai principi di partecipazione e coinvolgimento dei lavoratori, anche attraverso le proprie rappresentanze sindacali, con lo scopo di valorizzare e favorire una più approfondita e puntuale conoscenza delle tematiche aziendali e per ricercare soluzioni condivise.

Il sistema di relazioni industriali è finalizzato – basandosi sui principi di responsabilità e riconoscimento reciproco e ferma restando l'autonomia operativa e decisionale delle Parti – a perseguire soluzioni non conflittuali ai problemi. Tale sistema persegue le migliori condizioni di contesto interno, nonché produttive, operative ed organizzative, necessarie al fine di consentire di rispondere efficacemente e velocemente alle esigenze dei mercati, ponendosi, quindi, come leva gestionale strategica di sviluppo dell'Azienda e, allo stesso tempo, anche quale strumento di valorizzazione dei lavoratori e delle loro competenze.

Al fine di valorizzare tali principi, le Parti convengono in merito all'opportunità di dare continuità al presente sistema di relazioni industriali, consolidando i seguenti tre ambiti di relazione:

- sistema informativo;
- sistema partecipativo;
- sistema negoziale.

In ognuno degli ambiti sopraelencati i partecipanti sono tenuti all'assoluta riservatezza su dati e informazioni non divulgabili, quando qualificati tali dall'Azienda, nel rispetto di quanto previsto dalla normativa di legge, contratto di lavoro e regolamenti aziendali.

Gli incontri possono avere cadenza:

- annuale per tematiche di interesse di Gruppo Bonfiglioli;
- periodica per tematiche di interesse di Unità Produttiva.

1.2 Sistema informativo

Il sistema informativo è imperniato su una serie di tematiche nell'ambito delle quali l'Azienda fornisce informazioni alla rappresentanza sindacale. In aggiunta agli incontri di seguito richiamati, le tematiche oggetto del sistema informativo possono anche dare origine a sessioni specifiche e, allo scopo di rendere più efficace il sistema di relazioni, le Parti possono definire congiuntamente ulteriori argomenti di interesse, oggetto di eventuale confronto.

L'Azienda provvederà al contempo a fornire e illustrare annualmente alle RSU copia dei bilanci aziendali, una volta formalmente approvati.

Incontro annuale per tematiche di interesse di Gruppo

L'incontro annuale prevede il coinvolgimento delle organizzazioni Sindacali territoriali e il coordinamento delle RSU degli stabilimenti di EVO e Forlì del Gruppo Bonfiglioli, che si terrà di norma entro il primo quadrimestre.

Su richiesta di una delle Parti, in apposito incontro di stabilimento, esse valuteranno la facoltà di avviare percorsi di confronto sulle assunzioni a tempo indeterminato di personale in missione di somministrazione a tempo determinato.

Nel corso di tale incontro saranno affrontate le seguenti tematiche di interesse:

- scenario strategico: linee di sviluppo e consolidamento del Gruppo con particolare riguardo alle aree geografiche di interesse e alle strategie di prodotto. Azioni di rafforzamento e crescita delle attività industriali attraverso linee di consolidamento e sviluppo interne ed esterne;
- andamento del Gruppo: andamento del fatturato, conto economico e principali indicatori economici, dipendenti del Gruppo;
- previsioni anno corrente: fatturato, ordini ed elementi che possono influenzare l'andamento gestionale;
- occupazione: dipendenti totali e suddivisione per stabilimento, ripartizione per categorie, tipologie di assunzione. Dati di presenza (assenze, ore ordinarie/straordinarie, eventuale CIG). Andamento infortuni, formazione, welfare. Situazione relativa alle aziende terze stabilmente operanti in azienda attraverso un'apposita mappatura delle stesse. Situazione relativa ai progetti di alternanza scuola lavoro e stage formativi.

L'Azienda fornirà preventivamente alle RSU degli stabilimenti interessati ed alle OO.SS. territoriali le informazioni riferite ai processi di terziarizzazione ivi comprese le situazioni di cambio appalto, con particolare riguardo agli elementi che lo caratterizzano.

Comitato salute, sicurezza e ambiente

Con l'obiettivo di valorizzare l'esperienza di condivisione e collaborazione dei Comitati Covid e nella convinzione che l'integrità e la salute del dipendente siano elementi fondamentali e primari per tutto il Gruppo Bonfiglioli, le Parti concordano sull'istituzione di un Comitato, operante a livello di unità produttiva, costituito da rappresentanti della RSU e rappresentanza aziendale, dedicato alla trattazione dei seguenti temi:

- near miss (mancati infortuni)
- valutazione e verifica dell'applicazione delle regole del protocollo condiviso di regolamentazione anti Covid-19 e trasmissione dei dati relativi all'andamento della pandemia nell'unità produttiva;
- modalità di coinvolgimento dei lavoratori relativamente a tematiche HSE;
- proposte e suggerimenti per la diffusione di una cultura aziendale attenta alla sostenibilità e a tematiche *green*;
- proposte e iniziative di coinvolgimento legate ai Safety Break e alle attività formative previste dal Premio di Risultato Bonfiglioli. Sulla linea dell'accordo del 22 luglio 2021, saranno valutate proposte tematiche delle Parti per i *break formativi* in tema *safety* ed eventuali nuovi appuntamenti finalizzati alla diffusione della cultura della sicurezza nel perimetro aziendale.

1.3 Sistema partecipativo

Il sistema partecipativo è imperniato sulla costituzione di specifiche Commissioni Tecniche Bilaterali che devono rappresentare una sede di confronto e discussione tra le Parti sulle tematiche oggetto delle stesse.

Tali commissioni tecniche nell'ambito delle loro attività avranno funzioni consultive, informative, istruttorie, di elaborazione e propositive, e, non avendo ruoli negoziali, potranno solo fungere da supporto alle Parti, fatto salvo quanto diversamente disposto in seguito.

Le suddette commissioni saranno costituite a composizione paritetica nel numero, per ciascuna di esse, di seguito indicato. Le commissioni avranno natura sperimentale per la durata del vigente

Contratto e saranno composte da membri della RSU in carica. I componenti di parte sindacale saranno designati dalle OO.SS. all'interno dei membri della RSU unitamente alla designazione di membri supplenti.

Ciascuna Commissione avrà la possibilità, previo accordo fra tutti i componenti, di avvalersi di contributi di personale interno non facenti parte delle RSU o della Direzione Aziendale, nonché di esperti esterni che potranno accedere in Azienda previa autorizzazione della Direzione Aziendale.

Prima dell'attivazione delle Commissioni, le Parti valuteranno e definiranno un percorso di formazione specifica per i componenti delle Commissioni stesse e le relative modalità di svolgimento, ivi compresa la consegna di materiali utili allo svolgimento dei compiti loro assegnati.

Le Commissioni si riuniranno a fronte di un calendario che verrà definito tra le Parti in funzione delle priorità individuate, o a richiesta di una delle Parti entro 2 settimane.

Data la natura delle informazioni che verranno fornite, i componenti delle varie Commissioni nonché i delegati sindacali aziendali (RSU/RLS), i rappresentanti delle OO.SS. e loro eventuali esperti (esterni ed interni), si impegnano alla riservatezza e sono tenuti al rigoroso rispetto del segreto industriale in ordine a tutti i fatti, dati, procedimenti, atti, di cui vengono a conoscenza nell'espletamento del loro incarico, anche secondo quanto stabilito dall'art. 2105 c.c.

Le Parti definiscono le seguenti Commissioni:

- Commissione formazione e sviluppo delle competenze
- Commissione pari opportunità e inclusione
- Commissione organizzazione del lavoro e sistemi di miglioramento
- Commissione sostenibilità e welfare

Commissione formazione e sviluppo delle competenze

Le Parti ritengono la formazione un importante fattore strategico per la crescita professionale dei lavoratori e delle lavoratrici, il miglioramento della produttività, la qualità dei prodotti e del relativo servizio al cliente.

Scopo della Commissione sarà dare ulteriore centralità alla *Bonfiglioli Academy*, attraverso proposte di miglioramento della qualità dei contenuti, nell'ottica di configurare l'*Academy* come compendio del patrimonio di competenze del Gruppo Bonfiglioli. A tal fine, nell'ambito degli incontri dell'organismo bilaterale, si valuteranno proposte dei lavoratori anche in merito alle modalità di diffusione e comunicazione intraziendale della *Bonfiglioli Academy*. Scopo della presente commissione sarà, altresì, agevolare i processi di alfabetizzazione digitale.

La commissione formazione avrà, tra i suoi principali obiettivi, la proposta e il monitoraggio di interventi formativi, in ottica di formazione continua e relative modalità di erogazione così come definita dall'attuale CCNL, da realizzarsi anche attraverso l'utilizzo delle risorse di Fondimpresa anche per docenze interne ed esterne, nonché l'analisi dei progetti industriali e dei relativi impatti sull'evoluzione dell'Azienda, delle professionalità e delle relative modalità della prestazione.

Le iniziative formative svolte saranno debitamente documentate e registrate dall'Azienda anche ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 7, Sezione IV, Titolo VI del CCNL Metalmeccanici.

La Commissione sarà sede di confronto e discussione su un nuovo sistema di inquadramento professionale in coerenza con quanto previsto dal punto 2.4 del presente accordo e in coerenza con quanto previsto in materia dal CCNL metalmeccanici. Tale commissione paritetica sarà formata da 6 membri di cui 2 nominati dall'Azienda e 4 RSU, designati annualmente dalle segreterie territoriali (2 B6, 2 EVO; 1 sostituto B6, 1 sostituto EVO).

Commissione pari opportunità e inclusione

Compito della Commissione è l'approfondimento delle tematiche legate a:

- Analisi del rapporto sull'occupazione maschile e femminile.
- Azioni positive aventi la finalità di facilitare l'inserimento delle donne in azienda e di eliminare le disparità.
- Iniziative volte all'inserimento mirato di lavoratori diversamente abili all'interno delle strutture aziendali, nonché alla rimozione delle barriere architettoniche.
- Analisi delle azioni volte a prevenire ogni forma di molestia o comportamenti indesiderati connessi a etnia, genere, religioni e opinioni politiche.
- Contenuti professionali e l'evoluzione dell'organizzazione aziendale.
- Approfondimento sulle tematiche relative al progetto "Lavoro per Obiettivi", in relazione con quanto previsto nel presente accordo.

Tale commissione paritetica sarà formata da 6 membri di cui 2 nominati dall'Azienda e 4 RSU, designati annualmente dalle segreterie territoriali (2 B6, 2 EVO; 1 sostituto B6, 1 sostituto EVO).

Commissione organizzazione del lavoro e sistemi di miglioramento

Tale Commissione avrà carattere di coinvolgimento paritetico del personale, intendendo le Parti assegnare a tale Commissione non un mero ruolo consultivo o di analisi ma la possibilità di contribuire concretamente a migliorare la qualità dei prodotti, l'efficienza dei processi e più in generale l'organizzazione del lavoro, anche secondo quanto previsto dall'art. 55 del D.L. 50/2017 convertito in Legge 96/2017. Tale organo partecipativo avrà, inoltre, la possibilità di svolgere la funzione di monitoraggio degli indicatori per il premio di risultato.

Dunque, compito della commissione sarà:

- favorire l'implementazione di iniziative volte a migliorare l'organizzazione del lavoro e le attività lavorative nonché l'efficienza dei processi;
- approfondimento del funzionamento del modello organizzativo e delle modalità della prestazione;
- analisi dello sviluppo dei nuovi prodotti e dei progetti industriali; mappatura ed intervento sugli impatti che questi potrebbero avere sulle attività/modalità produttive;
- le prospettive dell'industria 4.0;
- il monitoraggio bimestrale dell'andamento degli indicatori e degli eventuali fattori di criticità strutturali (anche al fine della determinazione del premio di risultato);
- esame di possibili soluzioni e azioni per il miglioramento dell'andamento degli indicatori gestionali;
- discussione e confronto sulle azioni volte al miglioramento della produttività, qualità ed efficienza dei processi;
- attività collegate al Bonfiglioli Improvement System, *Smart ideas*.

Tale commissione paritetica a livello di unità produttiva sarà formata da 4 membri di cui 2 nominati dall'Azienda e 2 RSU della singola unità produttiva, designati annualmente dalle segreterie territoriali (2 B6, 2 EVO; 1 sostituto B6, 1 sostituto EVO).

Commissione welfare e sostenibilità

Compito della commissione sarà:

- monitorare l'andamento del piano di welfare previsto al punto 2.2 del presente accordo verificandone gli ambiti di miglioramento sia come servizi che come prestazioni e le azioni da impostare per una efficace informazione ai dipendenti;
- analisi e valutazione di possibili azioni tese a migliorare il bilanciamento tempi vita-lavoro (cd. Work-Life Balance).

Le Parti si danno atto che nel corso della vigenza del presente accordo, valutati i termini, le modalità di implementazione e il quadro delle prestazioni offerte dal sistema di sanità integrativa definito dal CCNL di settore, si incontreranno al fine di valutare l'opportunità di ulteriori interventi utili a rafforzare tale titolo a livello aziendale.

Per quanto riguarda lo stabilimento di B6, si procederà all'ammodernamento degli attuali spogliatoi entro la fine dell'anno 2023. Su richiesta della RSU di B6, l'Azienda prenderà in esame la richiesta di ampliamento degli spogliatoi stessi.

Con riguardo allo stabilimento di EVO, sarà attivata la navetta, introdotta nell'accordo dell'8 marzo 2019, anche per i lavoratori del terzo turno, così come per i lavoratori che aderiranno allo straordinario di sabato, laddove si registri un utilizzo della navetta stessa pari ad un minimo di 7 persone.

Tale commissione paritetica sarà formata da 6 membri di cui 2 nominati dall'Azienda e 4 RSU, designati annualmente dalle segreterie territoriali (2 B6, 2 EVO; 1 sostituto B6, 1 sostituto EVO).

1.4 Sistema negoziale

La consolidata esperienza contrattuale in Bonfiglioli trae origine da una radicata tradizione, all'interno della quale temi quali la condivisione dell'informazione e la partecipazione restano e saranno il baricentro di un corretto rapporto negoziale. Il valore della partecipazione che le Parti intendono far proprio è inteso come modalità atta a favorire la ricerca di soluzioni condivise.

Il sistema negoziale è imperniato sul reciproco riconoscimento che le materie già oggetto di definizione in ambito di contrattazione aziendale saranno oggetto, per il periodo di loro vigenza, esclusivamente di comunicazione e informazione, salvo diversa disposizione degli accordi medesimi.

1.5 Responsabilità sociale di impresa e sostenibilità

Le Parti riconoscono che il Gruppo Bonfiglioli interagisce con l'ambiente in cui è collocato e determina conseguenze sociali, economiche ed ambientali.

L'Azienda privilegia e ricerca l'adozione di pratiche socialmente responsabili, rispettose dell'ambiente, della salute, della sicurezza e dei diritti umani.

Per questo motivo, le Parti convengono sulla utilità di iniziative congiunte di solidarietà sociale tese ad aumentare i momenti di condivisione, utili anche ad accrescere il dialogo anche in un'ottica di responsabilità sociale di impresa. Qualora le Parti individuino congiuntamente una iniziativa di solidarietà sociale si procederà con le modalità che saranno concordate di volta in volta.

Il Gruppo Bonfiglioli riconosce, inoltre, particolare rilevanza al tema ambientale, nell'ottica di garantire la sostenibilità del suo business. A conferma di quanto affermato, i suoi stabilimenti si stanno progressivamente impegnando per la certificazione secondo la normativa ISO 50001: 2018.

Per il Gruppo, questo equivale all'adesione a sistemi di certificazione sempre più integrati ed all'applicazione alla propria organizzazione di norme, riconosciute a livello internazionale, per la standardizzazione ed il miglioramento continuo dei propri processi. I lavori fino ad oggi svolti in questa direzione hanno comportato ottimi risultati in termini di monitoraggio e analisi energetica delle performance del plant.

A completamento del quadro, tale riconoscimento giunge dopo le seguenti certificazioni già ottenute dai plant Bonfiglioli:

- ISO 9001 (Qualità)
- ISO 14001 (Ambiente)
- ISO 45001 (Salute e sicurezza sul lavoro)

Nel valorizzare quanto già esistente all'interno di Bonfiglioli sul tema ambientale, le Parti concordano nell'impegnarsi a lavorare sulle seguenti direttrici:

- sensibilizzare le proprie persone, attraverso apposite iniziative, riguardo la progressiva diminuzione dell'utilizzo della plastica nelle aree break e nelle mense aziendali,
- favorire iniziative a supporto della mobilità elettrica e sostegno a forme di mobilità sostenibile,
- sensibilizzare le proprie persone verso il risparmio energetico in direzione di un utilizzo responsabile delle risorse di energia.

Le Parti sottolineano l'importanza di un impegno attivo e proattivo nell'ottica di un miglioramento globale delle condizioni ambientali. La sostenibilità costituisce, dunque, uno dei pilastri su cui il Gruppo Bonfiglioli intende costruire il suo futuro: è convinzione comune e condivisa, dunque, che la promozione di attività sul tema ambientale sarà uno dei fili conduttori dell'azione dell'azienda nei prossimi anni.

Al fine di facilitare la diffusione della sensibilità ambientale, l'Azienda si impegna, dunque, a strutturare momenti di formazione collettivi e condivisi di 1h aventi ad oggetto specifici temi *green*, selezionati in collaborazione.

Oltre alla sensibilizzazione di tutta la popolazione aziendale, le Parti intendono diffondere la cultura della sostenibilità in tutti i livelli dell'organizzazione, attraverso particolari momenti di coinvolgimento, in cui concretizzare l'impegno del Gruppo Bonfiglioli per una migliore gestione della sfera ambientale.

Parte Seconda – Formazione, ambiente lavorativo e benessere del lavoratore

2.1 Formazione Bonfiglioli

Le Parti concordano sul riconoscimento della formazione quale elemento fondamentale e imprescindibile per la crescita personale e professionale di tutte le persone del Gruppo Bonfiglioli. Essa, inoltre, rappresenta un fattore indispensabile per il miglioramento delle competenze dei lavoratori e dell'ambiente lavorativo e per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Nello spirito degli accordi siglati il 20 Ottobre 2020 e 22 luglio 2021, le Parti confermano la centralità del proprio patrimonio di competenze, fruibile in forma *digital*, della *Bonfiglioli Academy*.

2.2 Bonfiglioli Welfare System

Il Gruppo Bonfiglioli ritiene che il successo non si misuri unicamente sulla base di indicatori di natura economica e produttiva, ma soprattutto sulla capacità di garantire il benessere di tutte le sue persone e sulla volontà di migliorare costantemente la qualità dell'ambiente lavorativo. A tal fine, la cura per

tutte le fasi della vita del dipendente costituisce un elemento imprescindibile. Il benessere e l'integrità psicofisica del lavoratore, così come l'attenzione alle sue peculiari esigenze, rappresentano la base del suo coinvolgimento e della sua partecipazione alla vita aziendale.

Alla luce di queste considerazioni, le Parti convengono sull'opportunità di dedicare un pacchetto di specifiche misure di welfare alle necessità che ciascun lavoratore incontra nel cammino della sua vita professionale.

Formazione & Lavoro

➤ Diritto allo studio

La formazione rappresenta l'elemento di eccellenza distintiva del Gruppo Bonfiglioli, come testimonia il patrimonio di competenze raccolto e valorizzato nella *Bonfiglioli Academy*.

Al fine di consolidare e incrementare il *know-how* aziendale, le Parti si impegnano a dare informazione sul diritto allo studio e a favorire l'utilizzo dei relativi permessi retribuiti da parte dei lavoratori che intendano migliorare la propria cultura, conseguendo ulteriori titoli di studio.

È fondamentale, per Bonfiglioli, presidiare efficacemente alcune aree chiave, che sono in grado di accrescere e sostenere il consolidamento di una posizione di leadership all'interno del mercato della trasmissione di potenza.

In relazione a ciò, sarà riconosciuta una borsa di studio per i dipendenti e per i figli degli stessi che, in costanza di rapporto di lavoro, conseguiranno un titolo di studio legalmente riconosciuto come da schema seguente:

TITOLO DI STUDIO	DESCRIZIONE	IMPORTO
Diploma di scuola superiore	Per coloro che conseguono un diploma di scuola superiore della durata di 5 anni.	600,00 € + 200,00 € per chi consegue diploma di indirizzo tecnico industriale
Laurea triennale	Per coloro che conseguono una laurea universitaria triennale.	1.000,00 € + 200,00 € per chi consegue una laurea riconducibile all'area STEM
Laurea magistrale	Per coloro che conseguono una laurea universitaria quinquennale. Nel caso questa faccia seguito ad un precedente	1.500,00 € + 200 € per chi consegue una laurea

	premio per laurea triennale, spetterà la differenza tra i due importi (500,00 €).	riconducibile all'area STEM
Dottorato di ricerca	Per coloro che conseguono un dottorato di ricerca presso Università di Stato o ufficialmente riconosciute o corsi di dottorato ufficialmente riconosciuti.	1.800,00 €

Le suddette borse di studio saranno riconosciute soltanto al personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato, a condizione che la persona interessata non sia in periodo di preavviso e a fronte della relativa documentazione.

Sostegno alla Famiglia e alla genitorialità

➤ Gestione solidale di ferie e PAR

Le Parti concordano che, secondo quanto previsto dall'art. 24 del d.lgs. n. 151/2015, i lavoratori potranno cedere su base volontaria e a titolo gratuito quota parte di PAR accantonati in conto ore o di ferie aggiuntive (intendendosi aggiuntive ai 20 giorni annui, maturabili sulla base dell'anzianità di servizio) a lavoratori dipendenti di Bonfiglioli che si trovino nella comprovata e documentata condizione di assistere figli minori, genitori, coniugi o conviventi che per le particolari condizioni di salute necessitino di cure costanti. La citata facoltà sarà estesa anche a coloro che intraprenderanno, documentati, percorsi di assistenza psicologica. Tale trasferimento potrà essere realizzato solo a seguito della verifica della sussistenza dei requisiti.

La richiesta di Ferie/PAR solidali verrà inviata all'Ufficio HR, che, entro 15 giorni dal ricevimento, le gestirà rispettando la privacy del richiedente e verificando la disponibilità effettiva di Ferie e PAR da parte dei colleghi che si rendessero disponibili a donarle, rimanendo anch'essi anonimi. La fruizione di PAR e delle ferie trasferite resta soggetta alle vigenti prassi aziendali.

Si ribadisce che il consenso del dipendente trasferente potrà avvenire esclusivamente su base volontaria e che l'accessibilità dell'istituto del trasferimento dei residui non genererà alcuna aspettativa economica a debito o a credito né dell'Azienda, né dei lavoratori coinvolti.

Le Parti convengono che l'attuazione dell'istituto di cui sopra sarà comunque subordinata alla verifica delle disposizioni amministrative emanate dal Ministero del Lavoro e/o INPS con riguardo agli aspetti di carattere interpretativo ed applicativo.

➤ Sostegno alla parità genitoriale

Le Parti, al fine di incentivare la parità di entrambi i genitori nella partecipazione all'evento nascita, concordano di incrementare del 10% il trattamento erogato dall'INPS, portandolo al 40%, a condizione che il congedo facoltativo venga fruito per un periodo minimo di 1 mese continuativo e che l'altro genitore abbia goduto di almeno 1 mese continuativo di astensione facoltativa.

➤ Visite specialistiche per i figli

Le Parti concordano sulla possibilità di prevedere un montante pari a 12 ore retribuite per visite specialistiche dei figli di età fino a 8 anni compiuti. La fruizione sarà subordinata alla produzione del certificato rilasciato dalla struttura sanitaria presso cui è stata eseguita la prestazione.

➤ Permessi per ricovero

Le Parti concordano nel prevedere, in caso di ricovero documentato del coniuge o convivente a qualsiasi titolo, ovvero di figli e genitori, la possibilità di fruire di un permesso retribuito pari a 1 giorno non frazionabile.

➤ Permesso per inserimento del figlio al nido

Nell'ottica di offrire concreto sostegno alla genitorialità, le Parti convengono sulla creazione di un montante pari a 24 ore retribuite, frazionabili a gruppi non inferiori a 4 ore, da utilizzare per l'inserimento del figlio al nido o alla scuola materna, entro il primo mese di frequenza, da parte del bambino, degli istituti citati.

Age Management

➤ Previdenza complementare

Al fine di valorizzare e promuovere le forme di previdenza integrativa previste dalla contrattazione aziendale e dal CCNL Metalmeccanici, l'Azienda conferma ai lavoratori aderenti al fondo pensione Previlabor e a quelli che vi dovessero aderire in futuro la quota di contribuzione a proprio carico nella misura del 2%, pari a quella prevista dal fondo Cometa.

➤ Staffetta delle Competenze

Le Parti ritengono strategico il rafforzamento delle competenze e la salvaguardia delle professionalità sviluppate, che costituiscono il patrimonio di Bonfiglioli. Nello spirito dell'impegno profuso dall'Azienda nella creazione di percorsi formativi di eccellenza e della riduzione della distanza tra percorso scolastico e mondo del lavoro, le Parti valuteranno un percorso che favorisca il passaggio delle competenze, anche da parte delle persone in età pensionabile e/o eventualmente coinvolte in percorsi di accompagnamento, nei confronti dei nuovi lavoratori assunti nonché dei giovani studenti.

2.3 Organizzazione del lavoro: capacità produttiva e flessibilità

Lo scenario internazionale richiede un sistema di organizzazione del lavoro capace di reagire alle mutevoli e instabili richieste di mercato, anche nell'ottica di migliorare i tempi di consegna del prodotto finale. Per questo motivo, le Parti ritengono imprescindibile, anche in coerenza con le turnistiche previste dal Contratto Integrativo Aziendale del 2017 e altri accordi di secondo livello, la definizione di un insieme di turnazioni attivabili in tempi certi in base alle necessità produttive e organizzative dell'Azienda.

Le turnistiche applicabili al Gruppo Bonfiglioli sono le seguenti:

- A. Giornaliero → 08:00 – 17:00
- B. Due turni → 06:00 – 13:00; 13:00 – 20:00
- C. Tre turni → 06:00 – 13:00; 13:00 – 20:00; 20:00 – 02:00

- D. Tre turni e quattro ore di non presidiato → 06:00 – 13:00; 13:00 – 20:00; 20:00 – 02:00; 02: - 06:00 non presidiato
- E. Turno sfalsato → 06:00 – 13:00; 13:00 – 20:00; 20:00 – 02:00; 00:00 – 06:00
- F. Tre turni a scorrimento con non presidiato → 06:00 – 13:00; 14:00 – 21:00; 22:00 – 04:00; sabato mattina 06:00 – 12:00
- G. Quattro turni (6x4) → 06:00 – 12:00; 12:00 – 18:00; 18:00 – 00:00; 00:00 – 06:00; sabato 00:00 – 06:00 e 06:00 – 12:00
- H. Quarta squadra con riposo a scorrimento → 06:00 – 14:00; 14:00 – 22:00; 22:00 – 04:00; sabato 06:00 – 14:00 e 14:00 – 22:00

Le Parti, in coerenza con quanto previsto al punto 1.3 del presente accordo, ribadiscono l'adesione ai principi di un rapporto aperto e costruttivo, anche sulle tematiche riguardanti la flessibilità organizzativa.

Esclusivamente per l'attivazione delle turnazioni F e H – rientranti a pieno titolo tra le turnazioni di Bonfiglioli – sarà necessaria un'intesa preventiva tra le Parti. Per tutte le altre turnazioni, così come già previsto dal punto "Flessibilità" dell'accordo 30/03/2012, la consultazione preventiva, a carattere non ostativo, dovrà essere svolta almeno una settimana prima della loro attivazione.

Quale strumento per affrontare le sfide competitive e le richieste di mercato, le Parti ritengono opportuno dotarsi di un ulteriore strumento in grado di rispondere rapidamente a variazioni positive dei mercati di riferimento, attraverso l'attivazione di un massimo di 90 ore annue di straordinario individuale a carattere volontario, previa informazione alle Rappresentanze dei lavoratori con preavviso di almeno 24 ore, salvo casi eccezionali di motivata urgenza.

Per i lavoratori impegnati nei turni lo straordinario si svolgerà di norma nella giornata di sabato.

Nella giornata di sabato potranno essere effettuate fino ad un massimo di 6 ore individuali – fermo restando le condizioni oggi in essere – e per non più di tre volte al mese per lavoratore, in una logica di rotazione, a parità di competenza.

Le suddette ore potranno confluire, su richiesta del singolo interessato che dovrà avvenire comunque entro il mese della loro effettuazione, nella Banca Ore e fruite entro 12 mesi dal loro conferimento, valendo per il resto le modalità previste dal CCNL.

L'Azienda si impegna a fornire alla RSU di stabilimento, con comunicazione bimestrale, informazioni aggregate per reparto sull'utilizzo dello strumento sopra concordato.

A decorrere dall'anno 2022 l'azienda si impegna ad erogare ai lavoratori, con carattere di ultrattività, a fronte della effettiva esigibilità degli strumenti come sopra concordati (turnistica e capacità produttiva aggiuntiva) dalla quale conseguirà un significativo incremento di produttività e redditività, i seguenti importi annui lordi non assorbibili, sempre a titolo di premio feriale e ad integrazione dello stesso e/o a titolo di Indennità di flessibilità organizzativa, secondo le modalità vigenti e con incidenza sul TFR:

PERSONALE DI PLANT	2022	2023	2024
Integrazione premio feriale (rispetto al valore attuale)	100 €	150 €	200 €
Indennità di flessibilità organizzativa (integrazione rispetto al valore attuale)	-	150 €	300 €

PERSONALE NON DI PLANT	2022	2023	2024
Integrazione premio feriale (rispetto al valore attuale)	100 €	150 €	200 €

Si intende quale personale di plant esclusivamente il personale che opera negli stabilimenti produttivi e comunque tutto il personale interessato da quanto previsto al punto 2.3 del presente accordo. Le Parti si impegnano a verificare congiuntamente eventuali interpretazioni discordanti a riguardo.

Le indennità saranno erogate secondo le modalità già previste dall'integrativo del 22 settembre 2017. In riferimento all'accordo integrativo del 2004 sezione "Mercato del lavoro", le parti concordano l'innalzamento della percentuale di ricorso ai contratti di lavoro in somministrazione a tempo determinato al 10% per ciascun sito produttivo.

Ai lavoratori che svolgeranno, per ciascuno dei turni di cui al presente paragrafo, il turno in orario notturno, nonché per le prestazioni del sabato, verrà riconosciuto un buono pasto del valore di € 7.

Lavoro per Obiettivi

Nello spirito dell'accordo del 26 Giugno 2018 e a integrazione del Bonfiglioli Welfare System, le Parti confermano la volontà di valorizzare iniziative volte ad ampliare lo spazio di flessibilità lavorativa e alla migliore conciliazione tra tempi di vita e di lavoro a favore dei dipendenti del Gruppo, ai sensi di quanto previsto dalla L. 81/2017 sul c.d. "Lavoro Agile". Per questo motivo, si conviene sull'opportunità di introdurre un sistema di regole, che siano in grado di interpretare i cambiamenti del mondo del lavoro alla luce delle innovazioni tecnologiche dell'Industria 4.0 che interessano e interesseranno sempre di più il Gruppo Bonfiglioli, in un quadro di maggiore responsabilizzazione, autonomia e orientamento ai risultati da parte delle persone coinvolte.

Tale modalità di organizzazione del lavoro costituirà oggetto di confronto e implementazione anche nell'ottica di offrire un'opzione di svolgimento della prestazione lavorativa idonea alla realizzazione di impatti positivi sui fattori ambientali.

La Commissione pari opportunità e inclusione inizierà ad analizzare e discutere tale strumento entro il secondo quadrimestre 2022.

2.4 Ruoli Professionali

Lo scenario attuale del mercato del lavoro è fortemente condizionato dall'evolversi dei mercati globali. In questa ottica assumono sempre maggiore rilevanza le competenze nonché avere a disposizione un patrimonio di professionalità condiviso e fruibile. Bonfiglioli, sin dal 2018, ha inteso avviare un percorso di Digital Re-training al fine di mettere a disposizione le proprie competenze anche in ottica di approccio alle nuove competenze abilitanti.

Nella convinzione di coinvolgere e valorizzare il patrimonio di competenze e professionalità raccolto nella *Bonfiglioli Academy*, le Parti intendono discutere un nuovo sistema di inquadramento professionale complementare (classificazione, mobilità professionale e valorizzazione delle competenze - EVP) – comunque coerente con quanto previsto dal CCNL metalmeccanici del 5 febbraio 2021. Allo stesso tempo, le Parti ritengono importante individuare, entro il periodo di vigenza del presente accordo, un reticolo di competenze da sviluppare in grado di soddisfare le esigenze produttive da un lato e di favorire la definizione di percorsi di crescita professionale dall'altro.

Parte Terza – Parte economica

3.1 Premio di Risultato

Le Parti confermano la struttura e gli indicatori del Premio di Risultato prevista dall'accordo del 22.07.2021, con la seguente configurazione:

- *Indicatori gestionali*: volti a misurare la competitività e la sostenibilità del singolo sito produttivo con specifico riferimento e efficienza produttiva, qualità e puntualità delle consegne.
- *Valorizzazione della formazione tecnica e digitale e della cultura della sicurezza*: questa seconda sezione introduce elementi di innovazione ed esprime la volontà delle Parti di valorizzare alcuni dei tratti distintivi di Bonfiglioli, attraverso la massima diffusione ed il conseguente accrescimento del patrimonio di competenze individuale e collettivo.

Parte prima – Indicatori gestionali

Nell'ottica di riconoscere le specificità di ogni sito produttivo del Gruppo Bonfiglioli, nonché di rendere massima la partecipazione dei lavoratori in forza nei siti ai risultati dei rispettivi stabilimenti, le Parti, rispetto al quadro di indicatori delineato nell'accordo del 22 luglio 2021, decidono di confermare la centralità conferita agli indicatori gestionali, rendendoli misurati su ogni singolo sito produttivo. Ogni sito produttivo misurerà individualmente i propri indicatori di Efficienza, Qualità e Puntualità nelle consegne, e consuntiverà il premio di risultato in base agli obiettivi di cui all'allegato A.

A fronte del pieno (100%) raggiungimento degli obiettivi degli indicatori gestionali potranno essere riconosciuti € 1.450 al lordo delle ritenute di legge per l'anno 2023 ed € 1.600 al lordo delle ritenute di legge per il 2024 così parametrati:

INDICATORE	PESO
Efficienza	45%
Qualità	35%
On Time Delivery/PDP	20%

Il Premio è definito nel suo ammontare complessivo ed onnicomprensivo di ogni eventuale incidenza sugli istituti retributivi di origine legale e contrattuale già considerata in sede di quantificazione.

Parte seconda – Valorizzazione della formazione tecnica, digitale e sulla cultura della sicurezza

Nel comune convincimento dell'importanza dello sviluppo delle competenze, anche con riferimento all'innovazione tecnologica, le Parti condividono l'inserimento di un elemento di valorizzazione collettiva della formazione, su cui incidono due elementi individuali relativi, rispettivamente, alla formazione sulle competenze tecniche, *digital* e sulla cultura della sicurezza.

Tale elemento intende valorizzare l'esperienza che nel 2018 ha visto nascere il *Bonfiglioli Digital Re-Training*, proseguito successivamente con la creazione della *Bonfiglioli Manufacturing Excellence Academy 4.0* e che ha portato, da ultimo, alla sottoscrizione dell'accordo del 20 Ottobre 2020 che ha reso fruibile in forma *digital* tutto il patrimonio di competenze dell'*Academy*.

Elemento di valorizzazione della partecipazione collettiva → In caso di partecipazione fattiva al percorso formativo, comprensivo delle 2h 05m della Formazione tecnica e digitale Bonfiglioli e di 1h di Formazione sulla cultura della sicurezza Bonfiglioli così indicato:

Ore effettivamente volte dal personale

%

(Ore teoriche di Formazione (2h+1h))*numero addetti

Per una percentuale così determinata pari o superiore al 90% sarà erogata una somma pari a € 50 al lordo delle ritenute di legge.

Formazione tecnica e digitale Bonfiglioli → attiene alla frequenza dei corsi disponibili sulla piattaforma della *Bonfiglioli Academy* per un ammontare pari a 2h 05m complessive e non frazionabili. La frequenza del Digital Re-Training sarà propedeutica all'iscrizione ad ogni altro corso.

Tale formazione dovrà essere svolta individualmente ed esclusivamente tramite lo strumento della *Bonfiglioli Academy*, avendo svolto regolarmente il test di ingresso al corso nonché il superamento del test finale.

Il conseguimento dell'intero ciclo formativo legato alla formazione tecnica e digitale, e certificato con la produzione dell'attestato, comporterà l'erogazione di € 200 aggiuntivi al lordo delle ritenute di legge.

Formazione sulla cultura della Sicurezza Bonfiglioli → considera la partecipazione ai corsi di formazione culturale su tematiche di salute, sicurezza e ambiente presenti all'interno della *Bonfiglioli Academy* per un ammontare pari ad 1h complessiva.

Per il personale di Plant l'Azienda si impegna ad organizzare con ragionevole preavviso appositi *break formativi*, in conformità a quanto previsto dal vigente CCNL alla sezione IV, Titolo V, Art. 1 "Ambiente di lavoro" per consentire il raggiungimento dell'obiettivo formativo previsto; tali break saranno svolti in modalità collettiva.

La partecipazione fattiva all'intero ciclo sulla Formazione sulla cultura della Sicurezza Bonfiglioli comporterà l'erogazione di € 100 aggiuntivi al lordo delle ritenute di legge.

In caso di situazioni di astensione dal lavoro per fruizione di congedi obbligatori o relative a gravi circostanze, l'Azienda su proposta delle RSU si impegna ad adottare le opportune misure per assicurare la partecipazione dei lavoratori alla Formazione sulla cultura della Sicurezza, anche attraverso l'utilizzo di piattaforme digitali.

Le Parti, inoltre, si danno reciprocamente atto che il Premio di Risultato oggetto del presente accordo è conforme ai principi fissati dall'art. 1, commi 182-189, della Legge del 28 dicembre 2015, n. 208 e successive modifiche e chiarimenti, da ultimo le Circolari dell'Agenzia delle entrate del 29 Marzo 2018, del 26 Giugno 2020 e del 20 Aprile 2021. Esso, inoltre, possiede i requisiti di conformità rispetto alle disposizioni del Decreto Interministeriale del 25 Marzo 2016 e, ove ne ricorrano le condizioni, sarà assoggettato al regime fiscale agevolato, previsto dalla sopra citata normativa.

La misurazione dei risultati, ai fini della verifica dell'incremento degli obiettivi individuati dalle Parti, sarà determinata dal consuntivo rilevato in ciascun esercizio di riferimento (a partire dall'esercizio 2023) rispetto al valore consuntivato dagli obiettivi dell'esercizio precedente. Le Parti si danno atto che, per l'applicazione al Premio di Risultato dei benefici fiscali previsti dalla normativa vigente, è sufficiente il raggiungimento incrementale di uno solo degli indicatori (Efficienza, Qualità, Puntualità

delle Consegne e l'elemento di valorizzazione della partecipazione collettiva), individuati dalle Parti nella presente intesa, e considerati a tale fine come alternativi.

Modalità di pagamento

A partire dal Premio relativo all'anno 2023 (esercizio di riferimento), esso sarà corrisposto mediante (i) acconto di importo pari ad Euro 500 lordi con la retribuzione del mese di Marzo dell'anno successivo all'esercizio di riferimento (a partire pertanto dal mese di Marzo 2024) e (ii) saldo sulla base dei risultati consuntivati nell'esercizio di riferimento dagli indicatori gestionali (Efficienza, PPM, OTD/PDP) con la retribuzione del mese di Ottobre successivo a quello di erogazione dell'acconto (a partire dal mese di Ottobre 2024).

Il Premio di Risultato sarà corrisposto a tutto il personale – compresi i lavoratori con contratto di lavoro subordinato a tempo determinato e i somministrati attraverso le rispettive società di competenza – in forza all'atto della erogazione. Ai lavoratori che abbiano cessato il rapporto di lavoro (con esclusione di quelli eventualmente licenziati per giusta causa) e che non siano in forza all'atto dell'erogazione del Premio, sarà corrisposto con le spettanze di fine rapporto, un importo lordo, a titolo di *una tantum*, pari all'importo lordo dell'ultimo Premio di Risultato interamente consuntivato. Tale importo sarà corrisposto, dedotti gli acconti eventualmente già erogati, in misura percentualmente corrispondente al periodo di dipendenza dall'Azienda nell'esercizio di riferimento e fino alla cessazione del rapporto, considerando mese intero la frazione di esso superiore a 15 giorni e per i lavoratori part-time in misura proporzionale all'orario relativo.

Con modalità analoghe, per i prestatori di lavoro somministrato, si procederà alla determinazione dell'importo dovuto, che la società fornitrice erogherà all'atto della cessazione del rapporto di somministrazione. In caso di prestazione limitata a periodi dell'esercizio di riferimento, il riconoscimento avverrà in ragione di 1/12 per ogni mese lavorato o frazioni di mese uguale o superiori a 15 giorni. Nel caso di lavoro part-time il Premio di Risultato spetterà in misura proporzionale.

Con solo riguardo all'area Corporate, l'ammontare del Premio di Risultato sarà determinato facendo riferimento alla media dei risultati consuntivati nel singolo esercizio di riferimento dagli indicatori gestionali degli stabilimenti.

Le Parti condividono che il payout sarà attribuito alla popolazione aziendale dei siti in modo omogeneo e non riparametrato.

Le Parti espressamente concordano che, alla luce dello specifico piano di Welfare aziendale di cui al punto 4.3, sarà data la facoltà al lavoratore beneficiario del premio di risultato di richiedere la conversione *inflexible benefits* nella misura massima di € 500.

Le Parti espressamente concordano che, alla luce dello specifico piano di welfare aziendale di cui al punto 4.3, sarà data la facoltà al lavoratore beneficiario del Premio di Risultato di richiedere la conversione in *flexible benefits*. 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 Stabilità 2017) e successive modifiche.

3.2 Bonfiglioli Improvement System – Smart ideas

La partecipazione del lavoratore ai risultati e all'andamento dell'azienda costituisce un cruciale punto di attenzione per ogni contesto di lavoro evoluto. Per questo motivo, le Parti si impegnano per la promozione di un sistema che, fondandosi sul coinvolgimento attivo dei lavoratori e previa definizione degli obiettivi, sappia apportare miglioramenti e innovazioni di processo e di prodotto. Parti integranti

di questo sistema di miglioramento dovranno essere il costante monitoraggio degli avanzamenti e il riconoscimento del contributo individuale e di squadra in grado di incidere positivamente sulle performance aziendali e sui relativi indicatori – alcuni dei quali utili ai fini della determinazione del Premio di Risultato di cui al punto 3.1 del presente accordo.

Alla luce di quanto disposto dalla Legge 208/2015 (art. 1, comma 182 e seguenti), dal decreto interministeriale 25/03/2016 (art. 4) nonché dall'art. 55 del Decreto Legge 50/2017, le Parti concordano che l'implementazione di tale sistema, coinvolgendo i lavoratori nell'organizzazione del lavoro, sia volto anche al miglioramento dell'andamento degli indicatori previsti dal Premio di Risultato.

Tale sistema – denominato Bonfiglioli Improvement System – è finalizzato alla premiazione del contributo individuale al miglioramento del processo produttivo.

Le Parti si impegnano alla definizione delle regole relative a questo strumento entro e non oltre il quarto trimestre 2022, attraverso l'attivazione della Commissione organizzazione del lavoro e sistemi di miglioramento.

3.3 Flexible Benefits

Le Parti convengono sull'opportunità di confermare, all'interno del Gruppo Bonfiglioli, per il periodo di vigenza del presente contratto (2022-2024), il sistema di flexible benefits in grado, attraverso una piattaforma dedicata, di cogliere tutte le opportunità che il dettato legislativo e le esigenze dei lavoratori richiedono.

Tutto ciò rappresenta un sistema integrato di beni e servizi volto a soddisfare i bisogni delle persone. In aggiunta a quanto previsto dall'art. 17 del CCNL metalmeccanici del 05/02/2021, come già previsto dal precedente contratto integrativo aziendale, ogni lavoratore avrà a disposizione un importo annuale pari a 100 €.

Il suddetto importo, unitamente a quello previsto dall'art. 17 Titolo IV Sez. IV del CCNL metalmeccanici del 05/02/2021, sarà fruibile dai lavoratori nelle medesime modalità (di maturazione e di tempi di utilizzo) previste dal CCNL.

Le Parti concordano che, come trattamento di miglior favore, tutte le somme che i lavoratori e le lavoratrici destineranno alla previdenza complementare saranno riconosciute interamente come versamento alla previdenza quindi già dedotto il contributo previdenziale (10%) previsto.

Al termine dei periodi previsti, le eventuali somme residuali non fruita dai lavoratori andranno a finanziare un Fondo per realizzare interventi di solidarietà nell'ambito di progetti condivisi tra le Parti. A tal proposito le Parti potranno incontrarsi per verificare le somme disponibili per tale iniziativa e la loro corretta destinazione.

Parte Quarta

4.1 Durata e perimetro di applicazione

Il presente accordo avrà vigore a partire dal 04/04/2022 fino al 31/12/2024, salvo diversa applicazione prevista dai singoli istituti, si applica agli stabilimenti di EVO, B6 e a B14. Esso costituisce un tutt'uno inscindibile in tutte le sue parti. Gli allegati costituiscono parte integrante dell'accordo.

Tale accordo si intenderà rinnovato di anno in anno se non disdetto, tre mesi prima della scadenza, con raccomandata A/R. In caso di disdetta il presente accordo resterà in vigore fino a che non sia stato sostituito con nuovo accordo.

4.2 Quota contratto

Ai lavoratori non iscritti al sindacato sarà richiesto un contributo straordinario, tramite le medesime modalità utilizzate in occasione del CCNL, che prevederà la consegna in busta paga di apposita modulistica (che consente al lavoratore di accettare o rifiutare detta richiesta) e l'effettuazione della trattenuta in occasione dell'erogazione della retribuzione relativa al mese di maggio 2022.

Le Organizzazioni Sindacali territoriali comunicheranno entro il mese di aprile 2022 alla Direzione aziendale le modalità operative per l'effettuazione della trattenuta della "quota contratto".

Allegato A – Premio di Risultato

Gli indicatori per la determinazione del Premio di Risultato sono:

- Indicatori Gestionali
- **Efficienza** → . è la misurazione della capacità dell'azienda di migliorare l'utilizzo dei fattori produttivi (perimetro Bonfiglioli Riduttori S.p.A.)

Metodo di calcolo:
$$\frac{\text{QUANTITÀ PRODOTTE} * \text{TEMPI CICLO STANDARD}}{\text{ORE DI PRESENZA PERSONALE DIRETTO E INDIRECTO DI PLANT}}$$

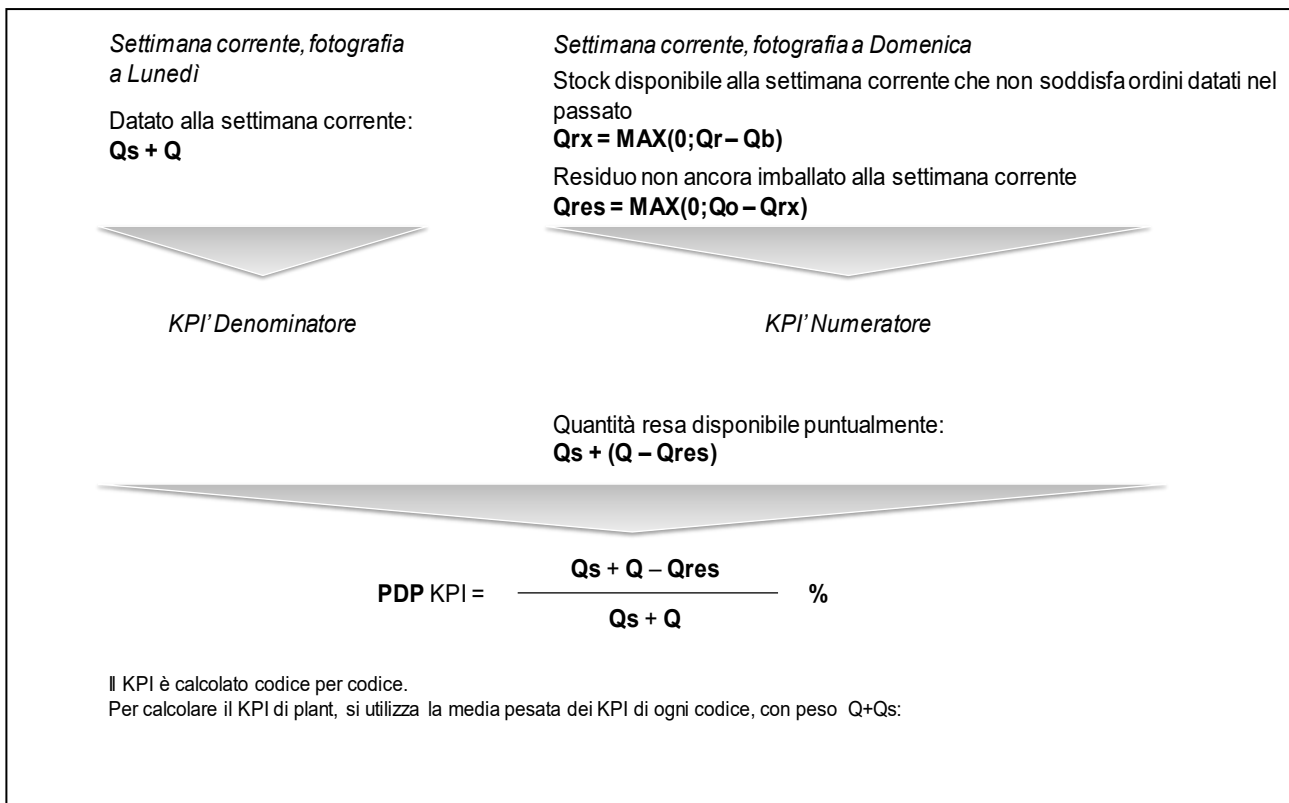
Per le ore del personale diretto e indiretto si intendono le ore di presenza con esclusione degli appartenenti a Corporate e BU.

- **PPM** → misura la qualità della produzione attraverso l'analisi dei reclami (Claims) cliente – siano essi clienti interni (es. filiali) o clienti esterni – relativi a prodotti finiti e sottogruppi, senza conteggiare quelli su componenti/ricambi. Sono esclusi i reclami riconducibili a CEVA (perimetro PTS) e Pieffeci (perimetro MWS).

Metodo di calcolo:
$$\left[\frac{\text{Reclami}}{\text{Quantità prodotte}} \right] \times 1 \text{ milione}$$

- **Plant Delivery Performance (PDP)** → rappresenta il livello di puntualità della produzione pianificata rispetto alla data in cui i prodotti vengono resi disponibili alla spedizione (indicatore applicato al solo plant B6).

Metodo di calcolo:
$$\frac{Q_s + Q - Q_{res}}{Q_s + Q} \%$$



Legenda PDP:

- 1) Q = Quantità con data ordine di vendita alla settimana corrente (fotografia a Lunedì della settimana corrente, primo giorno della settimana)
- 2) Qo = Quantità con data ordine di vendita alla settimana corrente (fotografia a Domenica della settimana corrente, ultimo giorno della settimana)
- 3) Qr = Quantità imballata per codice (fotografia a Domenica della settimana corrente, ultimo giorno della settimana)
- 4) Qs = Quantità con data ordine di vendita alla settimana corrente già spedite la settimana scorsa (settimana precedente alla settimana corrente)
- 5) Qb = Quantità con data ordine di vendita precedente alla settimana corrente (ordini scaduti)

- **On Time Delivery (OTD)** → Misura la capacità di rispettare la data di consegna promessa al Cliente rispetto alla quantità ordinata (indicatore applicato al solo plant EVO).

Metodo di calcolo:

$$\frac{\left[\text{Q.tà pianificata per la spedizione in w0} \right] + \left[\text{Q.tà pianificata per la spedizione in w0 e spedita in w1} \right]}{\text{Quantità pianificata per la spedizione in w0}}$$

Legenda OTD:

- Time W0: settimana in analisi

- Time W1: settimana precedente alla W0

FASCE

STABILIMENTO EVO

EFFICIENZA

FASCE	MIN	MAX	PAYOUT
FASCIA 1	39%	41%	50%
FASCIA 2	41,01%	43%	70%
FASCIA 3	43.01%	45%	80%
FASCIA 4	45.01%	47%	90%
FASCIA 5	47,01%	>49%	100%

PPM

FASCE	MIN	MAX	PAYOUT
FASCIA 1	4400	4001	50%
FASCIA 2	4000	3601	70%
FASCIA 3	3600	3201	80%
FASCIA 4	3200	2801	90%
FASCIA 5	2800	<=2400	100%

OTD

FASCE	MIN	MAX	PAYOUT
FASCIA 1	67%	71,99%	50%
FASCIA 2	72%	76,99%	70%
FASCIA 3	77%	81,99%	80%
FASCIA 4	82%	86,99%	90%
FASCIA 5	87%	>92%	100%

STABILIMENTO B6

EFFICIENZA

FASCE	MIN	MAX	PAYOUT
FASCIA 1	37%	41%	50%

FASCIA 2	41,01%	45%	70%
FASCIA 3	45,01%	49%	80%
FASCIA 4	49,01%	53%	90%
FASCIA 5	53,01%	>=57%	100%

PPM

FASCE	MIN	MAX	PAYOUT
FASCIA 1	4100	3701	50%
FASCIA 2	3700	3301	70%
FASCIA 3	3300	2901	80%
FASCIA 4	2900	2501	90%
FASCIA 5	2500	<=2100	100%

PDP

FASCE	MIN	MAX	PAYOUT
FASCIA 1	28%	32,99%	50%
FASCIA 2	33%	37,99%	70%
FASCIA 3	38%	42,99%	80%
FASCIA 4	43%	47,99%	90%
FASCIA 5	48%	>=53%	100%

Nel caso di importanti e sostanziali scostamenti tra gli andamenti consuntivati e gli obiettivi definiti al presente allegato, le Parti si incontreranno per valutare eventuali correttivi e/o le azioni che si riterranno utili.

Percorso democratico

Il coordinamento sindacale di Bonfiglioli comunica la propria firma sull'ipotesi di accordo di rinnovo del Contratto Integrativo Aziendale, sottoscritto in data odierna, ha valore di accettazione con riserva. Tale riserva sarà sciolta a seguito dell'approvazione dell'accordo da parte dei lavoratori e delle lavoratrici tramite referendum.

Letto, approvato e sottoscritto.

Bologna, 21/03/2022

**ALLEGATO 2: CONTRATTO DI SECONDO LIVELLO DI BONFIGLIOLI
RIDUTTORI S.P.A. 25/06/1980**

COPIA

ACCORDO GIU/80

ACCORDO AZIENDALE del 25.6.80

- Tra le Direzioni BONFIGLIOLI RIDUTTORI S.p.A. - L U C M A R s.r.l. L.S. MECCANICA s.r.l. - TRASMITAL S.p.A. ;
 - il coordinamento sindacale dei quattro Consigli di Fabbrica, assistiti dalle F.L.M. Provinciali di Bologna e Forlì;
- si concorda quanto segue:

INVESTIMENTI (TRASMITAL S.p.A. - FORLÌ)

Si concorda sulla esigenza di un ampliamento della attuale struttura dello stabilimento, nella entità prevista dal progetto originario, e per il quale l'azienda ha già richiesto e ottenuto licenza di costruzione.

L'azienda conferma quindi l'intenzione di realizzare l'investimento nei tempi più rapidi possibili. A tale scopo si darà luogo ad un primo incontro entro il mese di Ottobre/80 per verificare la situazione aziendale in riferimento a:

- Andamento complessivo dell'azienda (richiesta di mercato, livelli di produttività, quantità di fatturato).
- Possibilità di individuazione delle condizioni per accedere al finanziamento necessario.

L'eventuale riscontro positivo sui suddetti punti, consentirà l'individuazione dei tempi di realizzazione dell'investimento.

L U C M A R - S.LAZZARO

Per lo stabilimento LUCMAR - l'azienda si impegna una volta ottenuta l'autorizzazione dall'Ente locale a realizzare un ampliamento dell'area coperta per risolvere i problemi ambientali:

- spazio macchine, servizio mensa, spogliatoi e servizi igienici.

O C C U P A Z I O N E

La politica delle aziende ed i suoi sforzi sono orientati per una sempre maggiore e competitiva presenza sul mercato e, a tale scopo, in relazione all'andamento dei programmi produttivi dei mercati nazionali ed estero, le aziende si impegnano a mantenere fino al 31/MAR/81 gli attuali organici (N.225 alla BONFIGLIOLI RIDUTTORI - N.52 alla LUCMAR e N.27 alla L.S. MECCANICA).

Per eventuali sostituzioni di personale dimissionario, saranno attuate assunzioni in via preferenziale fino al raggiungimento dei sopraindicati livelli, fatte salve le esigenze tecniche-produttive e le attitudini dei singoli interessati, anche verso:

./.

(2)

- a) mano d'opera femminile da utilizzare in produzione; condizionata all'ottenimento da parte degli enti locali della licenza al progetto di ampliamento e ristrutturazione dei servizi per il personale femminile sia per lo stabilimento di Calderara Reno che di S. Lazzaro.
- b) Giovani alla prima esperienza di lavoro.
- c) lavoratori in "mobilità" iscritti nelle relative liste presso gli Uffici di Collocamento, provenienti da aziende in crisi.

L'assunzione di detti lavoratori verrà attuata seguendo la logica di assunzioni alle basse categorie, favorendo la copertura dei posti professionalmente più elevati a lavoratori già in forza nell'azienda, sempreché abbiano i requisiti e le caratteristiche necessarie.

T R A S M I T A L

In ottemperanza a quanto previsto dall'accordo 2.11.77, l'azienda conferma l'assunzione di alcuni lavoratori entro i prossimi giorni, intendendo così mantenuto l'impegno di raggiungere i 200 dipendenti (circa). - Per le assunzioni che si rendessero necessarie per il futuro l'azienda si impegna a privilegiare ex dipendenti ORSI-MANGELLI.

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E SVILUPPO PROFESSIONALE - (BONFIGLIOLI) - (L.S.MECCANICA)

- A) L'azienda dichiara che compatibilmente con le proprie esigenze tecnico produttive e nel rispetto delle normative contrattuali in materia di mobilità professionale intende continuare lo sviluppo professionale interno all'azienda.

A questo proposito, ed a titolo di sperimentazione, da verificare con il C.d.F. con le modalità successivamente indicate, l'azienda avvierà un processo di qualificazione professionale e di intervento sull'organizzazione del lavoro riguardante il settore produzione (MACCHINE UTENSILI), fondato sulla definizione di due Aree nello stabilimento di Calderara Reno e due aree nello stabilimento di S.LAZZARO, ben distinte nei reparti macchine, con l'obiettivo di realizzare all'interno di ciascuna Area, attraverso le modalità indicate nell'allegato 1) la crescita professionale e la conoscenza collettiva dei lavoratori addetti, e di sperimentare la costruzione corrispondente a ciascuna area di gruppi di lavoro con figure professionali di operai POLIVALENTI-MULTIMACCHINE ed intercambiabili.

Le parti concorderanno un programma entro Gennaio 1981 di avvio della prima fase del programma di qualificazione.

./.

(3)

L'andamento e lo sviluppo di tali processi di qualificazione professionale saranno oggetto di verifica periodica fra le parti, mentre resta inteso che la gestione operativa di tali processi è affidata all'azienda e che comunque pur perseguendo tale iniziativa dovranno essere salvaguardati e garantiti i livelli di produttività e di efficienza del processo produttivo, rispettando le necessità e i programmi produttivi.

B) Sulla base delle modalità di qualificazione professionale indicata al punto A) e nell'allegato 1), che prevedono a lavoratori Operai il riconoscimento retributivo della 5/S - fermo restando l'applicazione della Normativa Operaia di cui alla Disciplina Speciale - Parte Prima del C.C.N.L. - viene inserita la seguente nuova declaratoria, riferita a tali figure professionali:

"""" Lavoratori che seguendo il percorso professionale specifico della rispettiva area, hanno acquisito una piena capacità operativa autonoma, polivalente sulle macchine utensili, con relativa conoscenza tecnica del ciclo produttivo. """"

Tali figure (NON GERARCHICHE) in funzione delle capacità professionali acquisite, potranno essere adibite anche ad attività di addestramento di altri lavoratori a livelli più bassi.

TR A S M I T A L -

Tenuto conto delle modifiche intervenute nella struttura dirigenziale, l'azienda si impegna alla definizione di un nuovo organigramma con l'individuazione delle competenze specifiche che verranno comunicate tempestivamente al C.d.P.

Le parti inoltre concordano sull'esigenza di adeguare l'organizzazione del lavoro, con particolare riferimento al Reparto Montaggio, alla nuova realtà produttiva venutasi a creare con lo sviluppo dell'attività.

Quanto sopra allo scopo di realizzare tutte le potenzialità produttive del complesso aziendale.

In proposito si darà luogo ad incontri specifici a livello aziendale per una verifica periodica dell'evolversi della situazione.

INQUADRAMENTO PROFESSIONALE

Gli incontri di verifica sui profili professionali, saranno tenuti di norma semestralmente e tutti i passaggi di categoria saranno oggetto di

./.

contrattazione preventiva fra le parti.

Per le aree di 6° e 7° livello resta valida la normativa del CCNL 16.7.79.

DIRITTI SINDACALI

Per la TRASMITAL - si concorda un monte ore annuo a disposizione del C.d.F. nella seguente entità:

- per il 1980 N.350 ore
- " " 1981 " 425 "
- Dal 1.1.82 in poi N.3 ore annue per dipendente da calcolare in base agli organici in forza al 31/Dicembre di ogni anno.

P A T R O N A T O

Le aziende prendono atto, fermo restando quanto previsto dall'art.12 L.300 - 20.5.70 e D.L. cps 20.7.47 n.804 che le OO.SS. Unitarie hanno delegato ad un lavoratore le funzioni di patronato per l'assistenza ai lavoratori.

Per l'espletamento di tali compiti, il rappresentante dei lavoratori potrà usufruire dei permessi retribuiti, (su presentazione di preventiva richiesta scritta) nella misura di:

- N.75 ore annue BONFIGLIOLI RIDUTTORI
- " 75 " " TRASMITAL
- " 55 " " L U C M A R

Tali ore non potranno essere utilizzate per altri scopi ed inoltre i colloqui con il personale necessari per il disbrigo delle pratiche avverranno al di fuori dell'orario di lavoro.

LAVORATORI TURNISTI

TRASMITAL - Si conviene di ridurre l'attuale orario di lavoro dei lavoratori turnisti nella misura di 15 minuti per ogni turno di lavoro a parità di retribuzione con decorrenza 1° SETTEMBRE 1981.

TURNISTI (BONFIGLIOLI RIDUTTORI - LUCMAR - L.S. MECCANICA)

Per quanto riguarda l'indennità di turno di L. 144 orarie, dal 1.7.80 verrà calcolata anche sui seguenti istituti contrattuali:

- malattia, infortunio, festività, ferie e Gratifica Natalizia, con esclusione della Indennità di anzianità.

./.

A P P A L T I (TRASMITAL)

Qualora si verificasse l'esigenza straordinaria limitata nel tempo di ricorrere a concessioni in appalto, l'azienda lo verificherà preventivamente con il C.d.F.

A M B I E N T E

Le aziende si impegnano a richiedere alle ditte fornitrici la composizione chimica delle sostanze, (vernici, oli, grassi, solventi) immessi in produzione e a darne comunicazione preventiva al C.d.F.

Per la TRASMITAL, premessa la conferma dell'art.6 dell'accordo aziendale 2.11.77 - l'azienda si impegna per quanto riguarda il magazzino grezzi a realizzare misure idonee ad una sua sistemazione.

F E R I E E F E S T I V I T A ' S O P P R E S S E

Le aziende si impegnano a concordare con il C.d.F. il calendario annuo di ferie e Festività sopresse prima dell'inizio di ogni anno solare.

N O R M A T I V A A Z I E N D A L EC U R E T E R M A L I

Per i lavoratori che usufruiranno di cure termali, l'azienda corrisponderà la normale retribuzione per il periodo delle cure stesse per un massimo di due settimane l'anno e con i limiti e le modalità seguenti:

- dal 1.7.80 le cure autorizzate dall'I N P S saranno retribuite al 50%
- " 1.7.80 le cure autorizzate dal SAUB (ex INAM) invece saranno retribuite al 30%
- X - dal 1.1.81 le cure autorizzate dall' I N P S saranno retribuite al 100%
- X - " 1.1.81 le cure autorizzate dal SAUB (ex INAM) invece saranno retribuite al 60%

Entrambe non cumulativamente fino ad un massimo di 3 anni ogni 5 anni di permanenza in azienda.

./.

I lavoratori che nel triennio scorso hanno già usufruito di tale trattamento potranno beneficiare del nuovo predetto trattamento alla scadenza del prossimo biennio.

TRATTAMENTO PER VISITE SPECIALISTICHE E TERAPIE DOCUMENTATE.

Per le assenze al lavoro in relazione a:

- visite mediche specialistiche;
- particolari interventi o medicazioni;
- estrazioni dentarie;
- cure dentarie che richiedono particolari e speciali interventi; c/o ospedali o Enti Pubblici;
- cure galvaniche e/o fisioterapiche
- radiografie, xerigrafie, ecc.

debitamente documentate dagli Enti Sanitari Pubblici, l'azienda corrisponderà la normale retribuzione fino a 2,30 ore giornaliere.

Tale trattamento è considerato sperimentale, al fine di individuare la sua corrispondenza con le reali necessità dei lavoratori.

Le parti riesamineranno il problema appena in possesso di dati complessivamente attendibili.

SERVIZI SOCIALI (BONFIGLIOLI RIDUTTORI - LUCMAR - L.S. MECCANICA)

Le parti concordano di trasformare l'accordo aziendale del 10.5.74 concernente i servizi sociali come da successivo verbale di accordo.

V E S T I A R I O

Le aziende si impegnano ogni anno a fornire ai lavoratori dipendenti due magliette per il periodo estivo.

S A L A R I O

Gli attuali superminimi collettivi vengono aumentati nelle seguenti misure:

- 2°	Liv.110	L. 35.000
- 3°	"	" 40.000
- 4°	"	" 42.000
- 5°	"	" 49.000

./.

(7)

- 5/s liv.110 L. 45.000
- 6° " " 52.500
- 7° " " 54.500

L'erogazione delle cifre sopra indicate avverrà nel modo seguente:

- il 70% dell'importo a far data 1.7.80
- il rimanente 30% " " " 1.1.81

Si concorda che i soprascritti superminimi collettivi assorbiranno fino a concorrenza i superminimi individuali e aumenti di merito esistenti, garantendo a tutti i lavoratori un aumento minimo di L. 35.000- mensili.

A tutti i lavoratori in forza nei quattro stabilimenti alla data 25.6.80 verrà erogata la somma di L. 60.000 (sessantamila) a titolo UNA-TANTUM.

Per quanto riguarda i nuovi assunti alla prima esperienza di lavoro di cui ai punti 2) e 3) dell'accordo 10.5.74 Bonfiglioli Riduttori viene ridotto il periodo di retribuzione parziale da 9 a 6 mesi mantenendo le stesse modalità.

A far data 1.9.1981 ai lavoratori della TRASMITAL verrà esteso il trattamento economico in atto a quella data presso gli stabilimenti BONFIGLIOLI RIDUTTORI - LUCMAR - L.S. MECCANICA come da tabelle qui allegate.

p/ la BONFIGLIOLI RIDUTTORI

p/ F.L.M. Prov.le
Bologna

p/C.d.F. BONFIGLIOLI
RIDUTTORI

p/ la LUCMAR

p/ F.L.M. Prov.le
Forlì

p/ la TRASMITAL

p/ C.d.F. LUCMAR

p/ la L.S. MECCANICA

p/C.d.F. L.S. MECCANICA

p/ C.d.F. TRASMITAL

Luise Lusardi

**ALLEGATO 3: CONTRATTO DI SECONDO LIVELLO DI BONFIGLIOLI
RIDUTTORI S.P.A. 25/04/1996**



COPIA

SINISERT



**BONFIGLIOLI
RIDUTTORI** S.p.A.

Via Giovanni XXIII, 7/3
40012 Lippo di Calzavara di Reno
Bologna (Italy)
Telefono 051-6473111 (8 linee)
Telefax 051-726183 - 725401
tele. telex 609839
Telex 510544 (BOVRI) I

Scelta per Azioni
Cap. Soc. L. 25.000.000.000
C.F. 0221820371 - P. IVA 00561031204
C.C.I.A.A. n. 257693
Reg. Soc. Trib. Bologna n. 28631
I.C. IT 00561031204



Dettaglio su ORARI - TURNISTICA

di BASI x ~~nuovo~~ ~~aggiornamenti~~

BOLOGNA 25.4.1996

Accordo Integrativo Aziendale Gruppo Bonfiglioli

In data odierna fra la Direzione Aziendale della Bonfiglioli S.p.A. nelle persone del Sig. Valeriano Savoia, Ing. Guido Ghilardi, Sig. Evaristo Marabini e Dr. Francesco Bonvicini, la R.S.U. di Coordinamento del Gruppo Bonfiglioli, rappresentata dai Sigg.ri Alessandra Marini Mariani, Monica Ghinassi, Stefania Ferrini, Domenico Chiarini, Francesco Salis, Antonio Chou, Carmen Biserni, Giorgio Zaccheroni, Mauro Bertozzi, Flavio Faggi, Massimo Barzanti, Roberto Ravaglioli, Antonio Bartoli, Angelo D'Amato, Maurizio Mazzetti, Enrico Baccilieri, Silvia Fariselli, Duilio Tonielli, Nicola Pessolano, Andrea Marinelli, Franco Valeriani, Tullio Laffi, GianMarco Monzali, Nando Piccinini, Salvatore Giardina, Claudio Bozzoli, con l'assistenza della FIM-FIOM-UILM Territoriali di Bologna, Modena e Forlì, nelle persone dei Sigg.ri Lamberto Donati, Maurizio Semsci, Claudio Mattiello, Bruno Papignani, Pierluigi Foschi, Mauro Comi e Raffaele Barbiero, si è convenuto il nuovo Accordo Integrativo Aziendale quadriennale per il Gruppo Bonfiglioli Riduttori.

1) RELAZIONI INDUSTRIALI

A) INFORMAZIONI

Coerentemente con il sistema di informazione e di confronto negoziale definito nelle precedenti intese, al fine di ottimizzare le Relazioni Industriali nel Gruppo Bonfiglioli, in un contesto fondato sul diverso ruolo e sulle specifiche autonomie decisionali ed operative dell'Azienda e della Rappresentanza dei lavoratori, le parti convengono di rafforzare la vigente procedura relazionale.

Allo scopo di valorizzare il rapporto mediante costanti approfondimenti, tenuto conto che tale metodologia bilaterale rappresenta il miglior strumento per favorire una più approfondita e puntuale conoscenza dell'insieme delle problematiche e delle necessità dell'Impresa, in un'ottica finalizzata a prevenire occasioni di conflitto ed a favorire un maggiore coinvolgimento dei lavoratori, si conviene di arricchire i temi - definiti in occasione dell'Accordo 19/11/1992 (punto 1: Informazioni e Relazioni Industriali) - oggetto di esame congiunto con il Coordinamento delle R.S.U. e le OO.SS. FIM-FIOM-UILM territoriali, con i seguenti argomenti:

- 1) Decentramento produttivo
- 2) Organizzazione commerciale
- 3) Joint venture
- 4) Trasferimenti di know-how
- 5) Mutamenti dell'assetto Societario e partecipazioni
- 6) Previsioni di produzione
- 7) Variazioni della gamma dei prodotti

Gli impegni in corso relativi alla definizione del presente Accordo Integrativo determinano lo slittamento al mese di Maggio dell'informativa annuale per il 1996; in tale occasione verranno consegnati i riscontri documentali di cui sopra, come previsto dal punto 1.3 del suddetto Accordo del 19/11/92.

Handwritten signatures and initials on the left margin.

Handwritten signatures and initials on the right margin.



SINCERT



**BONFIGLIOLI
RIDUTTORI** S.p.A.

Via Giovanni 2004, 7/a
40019 Lippo di Collemare di Reno
Bologna (Italy)
Telefono 051-4473111 (10 linee)
Telefax 051-201183 - 724401
M-BO 027000
Telex 310544 (BOH198 I)

Società per Azioni
Cap. Soc. L. 25.000.000.000
C.F. 02211020271 - P. IVA 00561931204
C.C.I.A.A. n. 257699
Reg. Soc. Trib. Bologna n. 29631
I.C. 17 00561031204



Evidenti motivi di riserbo delle informazioni che verranno fornite nel corso delle riunioni impegnano le OO.SS. alla riservatezza.

B) COMMISSIONI BILATERALI

Si conviene di attivare le seguenti Commissioni:

B 1) COMMISSIONE TEMPORANEA SUI NUOVI PRODOTTI

Allorquando si verifichi l'industrializzazione di nuovi prodotti sarà attivata la costituzione di una apposita Commissione, che avrà il compito di esaminarne gli impatti di carattere organizzativo ed i tempi e le modalità di concreto avviamento.

Essa si avrà di non più di tre membri delle R.S.U. del Gruppo Bonfiglioli, i quali agiranno su mandato e per conto delle stesse, e da membri designati dalla Direzione Aziendale; si scioglierà con l'avvenuta risoluzione delle eventuali problematiche legate all'evento.

B 2) COMMISSIONE PARI OPPORTUNITA'

Viene costituita una Commissione, composta da non più di 5 membri designati dalle R.S.U. del Gruppo e da membri designati dalla Direzione Aziendale; essa avrà il compito di approfondire ed evidenziare le tematiche della Legge 125, l'andamento occupazionale del personale femminile, i corsi di formazione professionale, il rispetto delle pari opportunità di carriera, nonché azioni positive atte a realizzare concrete opportunità per le lavoratrici.

La Commissione si riunirà di norma ogni sei mesi.

B 3) COMMISSIONE IMPIEGATI

Sarà composta da un numero massimo di quattro membri designati dalle R.S.U. del Gruppo Bonfiglioli e da membri designati dalla Direzione Aziendale, ed avrà il compito di approfondire gli aspetti della formazione professionale e della qualificazione, i nuovi strumenti di lavoro, le convenzioni con gli Enti di formazione esterni, l'organizzazione del lavoro, l'organizzazione logistica interna alle Direzioni ed Aree Aziendali, il sistema dei flussi informativi interni, ed infine la congruità delle dotazioni di risorse umane.

La Commissione si riunirà di norma ogni quattro mesi.

Le suddette Commissioni avranno la possibilità di avvalersi di contributi di personale interno non facente parte delle R.S.U. o della Direzione Aziendale, nella veste di esperti di parte.

Su richiesta di una delle parti potranno essere coinvolti, nell'attività delle Commissioni, membri dell'organizzazione Sindacale territoriale, o altri esperti per parte Aziendale. Nel caso in cui una delle parti necessiti di tale coinvolgimento, sarà suo compito darne informazione alla controparte, eventualmente anche con riferimento alle finalità.

Bobbe Libano Ferr...

*Palis
44
A
B
C
D
E*

*f
:
M
K
A
B
VF
X
a
G
M*



SIN&ERT



**BONFIGLIOLI
RIDUTTORI** S.p.A.

Via Giovanni XXIII, 7/A
40012 Legno di Calderara di Reno
Bologna (Italy)
Telefono 051-6473111 (10 linee)
Telex 961-720183 - 725401
-te- 130 022200
Telex 310544 (COMPRO I)

Società per Azioni
Cap. Soc. L. 35.020.000.000
C.F. 00211600371 - P. IVA 00501031204
C.C.I.A.A. n. 257682
Reg. Soc. Trib. Bologna n. 39021
I.C. IT 00501031204



Qualora gli esperti esterni manifestino la necessità di accedere ai Reparti Produttivi/ Uffici Aziendali, lo potranno fare solo se autorizzati dalla Direzione Aziendale.

Alle Commissioni sarà riservato il compito di trattazione/approfondimento degli argomenti esaminati, ed alle R.S.U., alla Direzione Aziendale ed alle OO.SS. spetterà l'eventuale conseguente funzione negoziale.

2) RAPPRESENTANTI ALLA SICUREZZA DEI LAVORATORI (R.L.S.)

L'azienda si impegna a mettere a disposizione dei Delegati alla Sicurezza un idoneo archivio, indicativamente ubicato presso i locali in uso alla R.S.U., che verranno opportunamente sistemati.

Per l'occorrente materiale di aggiornamento, aggiuntivo a quanto già esistente in Azienda presso l'addetto alla sicurezza, la Società fornirà un fondo economico pari a £. 200.000 annue per ogni Stabilimento.

Tali Rappresentanti avranno a disposizione un monte ore pari a 40 h. pro-capite per il numero dei Delegati previsti per Legge, aggiuntivo ai permessi sindacali a disposizione delle R.S.U. e del Patronato o ad altro titolo, nonché a quanto previsto per la formazione dei R.L.S., come regolamentato dall'Accordo InterConfederale 22/6/1995.

3) VIDEO-TERMINALI

Secondo quanto previsto dalle normative specifiche e dagli Accordi Aziendali vigenti, per le figure effettivamente video-terminaliste (a titolo indicativo, i lavoratori impegnati a videoterminale per almeno 4 ore per ciascun giorno, di cui due consecutive senza interruzioni), sarà prevista una organizzazione del lavoro che consentirà loro individualmente interruzioni periodiche, mediante pause di 15 minuti delle attività a video, nell'ambito della giornata lavorativa; si prevedono - per i suddetti lavoratori - visite mediche oculistiche, in accordo con gli Enti di controllo, a cadenza - di norma - annuale.

4) ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Le parti convengono che l'ottimizzazione dei modelli organizzativi costituisce condizione fondamentale ed irrinunciabile per il consolidamento e lo sviluppo dell'Azienda. A questo proposito ci si dà atto del comune lavoro in tal senso realizzato durante la vigenza del precedente Accordo integrativo Aziendale, che ha portato alla sperimentazione di modelli assolutamente innovativi, che hanno contribuito alla mediazione degli interessi dei lavoratori e delle esigenze di produzione.

Si conferma la volontà di dare continuità (anche attraverso un'analisi critica) alle esperienze finora svolte.



SINISERT



BONFIGLIOLI RIDUTTORI S.p.A.

Via Giovanni XXIII, 77/a
40118 Lugo di Canavese di Reno
Bologna (Italy)
Telefono 051-8473111 (10 linee)
Telex 051-726183 - 725401
-M- 80-003030
Telex: 510544 (BOBMAO I)

Società per Azioni
Cap. Soc. L. 22.000.000.000
C.F. 00211020371 - P. IVA 00561630204
C.E.S.A.A. n. 252660
Reg. Soc. Trib. Bologna n. 29631
I.C. 17 00561031204



Pertanto, nella fase immediatamente successiva alla firma del presente Accordo, sarà avviato un confronto con le R.S.U. degli Stabilimenti del Gruppo Bonfiglioli che consentirà di analizzare i modelli attualmente in essere, con lo scopo di individuare opportunità e vincoli relativi all'introduzione in Azienda di modelli organizzativi basati sui "gruppi di lavoro".

Ogni R.S.U. di Stabilimento, avvalendosi anche di esperti, si incontrerà con le Direzioni Industriali di Divisione per analizzare, entro il mese di Aprile 1997, i seguenti temi:

- A) Definizione degli obiettivi specifici propri e dei conseguenti compiti
- B) Individuazione/miglioramento dei processi operativi necessari
- C) Acquisizione degli strumenti conoscitivi ed operativi necessari
- D) Interazione ed integrazione con le altre componenti Aziendali al fine dell'ottimizzazione dell'organizzazione
- E) Miglioramento delle condizioni di lavoro e delle professionalità individuali
- F) Aspetti ergonomici
- G) Funzionalità/efficienza di attrezzature ed impianti
- H) Razionalizzazione delle attività; efficienza dei macchinari relativamente a guasti, attrezzaggi ed inattività
- I) Informazioni circa le procedure, anche di non stretta competenza, che siano di interesse specifico per le proprie attività.

In relazione alla progressione della fase di analisi organizzativa, si darà corso all'attuazione sperimentale dei nuovi modelli, e sarà compito delle parti seguirne l'evoluzione.

I "gruppi di lavoro", in linea con quanto definito dall'Accordo 19/11/92, si prefiggeranno inoltre l'obiettivo di sviluppare ulteriormente la polifunzionalità dei componenti i "gruppi", anche per il tramite di rotazioni su più compiti e/o mansioni.

All'esterno dei "gruppi" opererà un Supervisore di nomina Aziendale con funzioni di Coordinamento tecnico-gestionale.

Nell'ambito dei ruoli che ciascuna operatore potrà ricoprire all'interno dei "gruppi", si evidenziano i seguenti compiti:

- 1) Partecipare alla standardizzazione dei processi, operazioni e procedure che lo riguardano
- 2) Gestire in modo autonomo processi, operazioni e procedure affidategli
- 3) Verificare in autocontrollo i risultati del proprio lavoro
- 4) Effettuare eventuali primi interventi di manutenzione degli impianti o degli strumenti di lavoro in uso

Babbi

Luciano



SINISERT



**BONFIGLIOLI
RIDUTTORI** S.p.A.

Via Giovanni XXIII, 7/a
40112 Lippo di Calderara di Reno
Bologna (Italy)
Telefono 051-6472111 (10 linee)
Telex 621726183 - 725401
-M- BO 002939
Telex 510544 (BOCWB0 I)

Società per Azioni
Cap. Soc. L. 25.000.000.000
C.F. 0271020371 - P. IVA 00561031204
C.C.I.A.A. n. 257620
Reg. Soc. Trib. Bologna n. 29031
L.C. IT 00561031204



5) Collaborare con le strutture tecniche e gli altri Enti Aziendali interessati al fine di rilevare eventuali problemi di prodotto o del processo produttivo.

Il lavoro dei "gruppi" si svilupperà secondo modalità basate su tutte le operazioni presenti nell'Area interessata ed in relazione ai programmi produttivi Aziendali.

Per supportare tali sperimentazioni organizzative si attiveranno anche eventuali momenti specifici di formazione. I temi e le Aree interessate dagli interventi di formazione saranno individuati in funzione degli obiettivi dei "gruppi di lavoro", e sulla base di un programma di massima che le parti concorderanno.

Le Direzioni Industriali e le rispettive R.S.U. definiranno il calendario, i partecipanti, le modalità, individuando le eventuali forme di finanziamento pubblico, nonché gli Enti di formazione.

Obiettivo comune è il miglioramento dei risultati globali dei processi Aziendali, anche attraverso una crescita dei coinvolgimenti professionali dei lavoratori, con particolare attenzione alla qualità, alle competenze professionali, ai livelli di autonomia, al grado di efficienza degli impianti, al miglioramento dei tempi di consegna, alla gestione delle commesse, agli incrementi possibili di produttività, ed al miglioramento delle condizioni di lavoro.

Su richiesta di una delle parti, nella fase di analisi, potranno essere coinvolti membri dell'organizzazione Sindacale territoriale, o altri esperti per parte Aziendale. Nel caso in cui una delle parti necessiti di tale coinvolgimento, sarà suo compito darne informazione alla controparte, eventualmente anche con riferimento alle finalità.

Qualora gli esperti esterni manifestino la necessità di accedere ai Reparti Produttivi/ Uffici Aziendali, lo potranno fare solo se autorizzati dalla Direzione Aziendale.

La funzione negoziale avverrà fra la R.S.U. ed OO.SS. e la Direzione Aziendale.

5) FORMAZIONE PROFESSIONALE

Nell'attuale fase di mercato del lavoro e di sviluppo tecnologico-organizzativo Aziendale, le parti convengono circa la valenza strategica della formazione professionale, sia interna che ricorrendo ad enti di formazione esterni.

Ad integrazione degli accordi esistenti, nella ricerca della piena condivisione dei relativi programmi, si conviene di concentrare la formazione professionale sui temi:

A) della preparazione tecnico-pratica dei lavoratori neo-assunti (specie se privi di scolarità specifica), allo scopo di pervenire rapidamente alla qualificazione professionale necessaria;

B) del perfezionamento o specializzazione dei dipendenti già in possesso di adeguate capacità ed autonomia, anche in riferimento ai nuovi assetti organizzativi per la qualità, che richiedano maggiori capacità interfunzionali e di autocontrollo, anche certificato.

5 Butcher

Liberty



SINCERT



**BONFIGLIOLI
RIDUTTORI** S.p.A.

Via Giovanni XXIII, 7/a
40137 Lippo di Calzavara di Pieve
(Bologna Italia)
Telefono 051-4473111 (19 linee)
Telefax 051-226183 - 725401
Telex 510644 (BOVIND I)

Società per Azioni
Cap. Soc. L. 35.000.000.000
C.F. 0021802071 - P. IVA 00561031204
C.G.I.A.A. n. 257080
Reg. Soc. Trib. Bologna n. 29031
I.C. IF 00561031204



Il percorso formativo per i neo-assunti, per la parte tecnico-teorica si avvarrà della collaborazione degli Enti di formazione di specifica competenza; in particolare - per Bologna - l'Istituto Tecnico Industriale Aldini-Valeriani.

Per la parte pratica si conferma la prassi dell'inserimento dei giovani nel Gruppo Bonfiglioli mediante affiancamento ad opera dei lavoratori più esperti, prassi che va maggiormente sorretta ed organizzata.

Da parte Aziendale, a favore dei neo assunti, verrà previsto uno specifico intervento in materia di prevenzione e sicurezza sul lavoro, secondo le disposizioni del D. Lgs. 626/94; in tale occasione è prevista la partecipazione attiva del rappresentante alla sicurezza dei lavoratori.

Dei programmi di formazione, nonché di quelli di specializzazione e/o approfondimento l'Azienda fornirà una dettagliata informativa a carattere preventivo alle R.S.U., fermi restando i diritti di proposta e quant'altro previsto dagli Accordi precedenti in materia.

Le parti convengono inoltre di sviluppare le esperienze di alternanza scuola-lavoro e degli stages, organizzati di concerto con la programmazione didattica dei principali Istituti scolastici e di formazione professionale, per i ragazzi che frequentino gli ultimi due anni delle scuole superiori nonché per gli allievi dei corsi professionali (stages e lavoro estivo).

Si conferma, a tal proposito, la consuetudine delle riunioni periodiche con le R.S.U. per i ragazzi inseriti in Azienda nell'ambito dei programmi di alternanza scuola/lavoro, allo scopo di verificare l'andamento dei corsi stessi.

Nella previsione dei programmi di formazione assume importanza la possibilità di accedere alle forme di finanziamento previste dalla normativa Comunitaria; le parti si danno reciproco atto dell'opportunità di porre in essere quanto in loro potere allo scopo di agevolare l'accesso dell'Azienda ai suddetti finanziamenti.

6) REGIMI DEGLI ORARI DI LAVORO

Le parti si danno atto che le articolazioni di orario attivabili con il consenso delle parti all'interno del Gruppo Bonfiglioli e le conseguenti maggiorazioni retributive aggiuntive e/o sostitutive rispetto a quanto previsto dal vigente C.C.N.L. Metalmeccanica, sono le seguenti:

- A) Doppio turno: 6,00 - 13,00 // 13,00 - 20,00
- B) Terzo turno normale: 6,00 - 13,00 // 13,00 - 20,00 // 20,00 - 2,30 (da Luglio: 2,00)
- C) Quarta squadra: 6,00 - 14,00 // 14,00 - 22,00 // 22,00 - 04,00 (Sabato turni 6 - 14 // 14 - 22)
- D) Quarto turno : 6,00 - 12,00 // 12,00 - 18,00 // 18,00 - 24,00 // 24,00 - 6,00 (Sabato turni 24,00 - 6,00 e 6,00 - 12,00)
- E) Terzo turno con riposo a scorrimento: 6,00 - 13,00 // 14,00 - 21,00 // 22,00 - 04,00 (Sabato turno 6,00 - 12,00)

Bambini
V. Feri
Lubing



BONFIGLIOLI RIDUTTORI S.p.A.

Via Giovanni XXIII, 77 e
40012 Lippo di Castellazzo di Stabia
Bologna (Italy)
Telefono 051-6473111 (30 linee)
Telex 051-720183-720485
-M- ISO 9002
Telex 810544 (BOVIBO I)

Società per Azioni
Cap. Soc. L. 25.000.000.000
C.F. 0021920371 - P. IVA 00561031204
C.C.I.A.A. n. 252683
Reg. Soc. Trib. Bologna n. 29631
I.C. IT 00561031204



A) MAGGIORAZIONE TURNI SU DUE TURNI GIORNALIERI

Le attuali maggiorazioni per turno, sostitutive - in quanto di miglior favore - di quanto previsto dal vigente C.C.N.L. per il lavoro basato su due turni giornalieri, come previsto dai precedenti accordi Aziendali, vengono elevate a:

- 1) £. 4.400 giornaliera distribuite per quote orarie di £. 630 a partire dal 1° Aprile 1996
- 2) £. 4.800 giornaliera distribuite per quote orarie di £. 685 a partire dal 1° Ottobre 1996
- 3) £. 5.200 giornaliera distribuite per quote orarie di £. 743 a partire dal 1° Aprile 1997

Le quote di cui sopra si applicano su tutti gli istituti contrattuali e di Legge.

B) MAGGIORAZIONE TURNO SU TRE TURNI GIORNALIERI

Le attuali maggiorazioni turno per il sistema basato su tre turni giornalieri, previsti dagli Accordi Aziendali precedenti, vengono incrementati nelle stesse quantità e modalità previste sopra ai punti 1), 2), e 3) per i due turni giornalieri, mentre per quanto concerne il terzo turno, che inizia alle ore 20,00, la maggiorazione viene fissata in £. 11.500 giornaliera, equivalente a quote orarie di £. 1.916, non operante sugli istituti contrattuali, che troverà applicazione a partire dal 1° Aprile 1996.

Tali maggiorazioni si aggiungeranno per il terzo turno e sostituiranno per il primo ed il secondo turno quelle previste dal vigente C.C.N.L. Metallmeccanica., in quanto di miglior favore, ed si applicheranno su tutti gli istituti contrattuali e di Legge.

C) TURNI SU QUATTRO SQUADRE

A far data dal presente accordo, le parti convengono - visto il rilevante incremento degli investimenti e dell'occupazione - di rendere strutturale negli Stabilimenti B4 (ex Lucmar) e B6 (ex Trasmital), la soluzione sperimentata con l'Accordo del 20/7/1995, con le modalità ed i correttivi concordati fra le parti e di seguito riportate.

Si concorda su un'utilizzazione degli impianti, come da allegato, basata su una turnazione di quattro squadre operanti su sei giorni settimanali, esclusa la domenica, secondo quanto previsto dallo schema allegato.

Le ore medie risultanti (31,5 settimanali) saranno retribuite sulla base di 40 ore, e verranno maggiorate nella stessa misura prevista al punto B) (maggiorazioni turno su tre turni giornalieri) del presente accordo, eccezion fatta per il turno cadente nella giornata di sabato, per il quale sarà corrisposta una maggiorazione pari a £. 20.000 giornaliera, suddivisa in quote orarie di £. 2.500 per il turno del mattino (primo turno) e di £. 28.000 giornaliera, pari a quote orarie di £. 3.500 per il turno pomeridiano (2° turno).

L'Azienda, salvaguardando la copertura dei turni con le quantità e le professionalità necessarie, darà priorità al personale volontariamente disponibile.

Bath

Fori
Lobur
M



BONFIGLIOLI RIDUTTORI S.p.A.

Via Giovanni XXIII, 7/a
40012 Lippo di Calcinata di Reno
Bologna (Bo)
Telefono 051-432111 (10 linee)
Telex 601-728183 - 725401
-M- 90 00930
Telex 510544 (SCAPRO I)

Società per Azioni
Cap. Soc. L. 22.000.000.000
C.F. 02214020274 - P. IVA 00961031204
C.C./A.A. n. 257093
Reg. Soc. Trib. Bologna n. 29631
I.C. IT 00961031204



Sui turni di otto ore consecutive, la pausa ristoro sarà di 30 minuti, e - compatibilmente con le esigenze tecnico produttive che verranno verificate fra le parti a livello di Stabilimento - potrà essere fruita anche nell'ultima mezz'ora di turnazione qualora vengano garantite la funzionalità degli impianti ed il passaggio delle consegne.

Nel primo e nel secondo turno sarà garantito il normale servizio mensa dal lunedì al venerdì, mentre nella giornata del Sabato sarà attribuito un ticket restaurant di valore equivalente al costo del pasto mensa per l'Azienda.

Rimangono invariate le opzioni in materia di mensa per i lavoratori del terzo turno.

D) TERZO TURNO CON RIPOSO A SCORRIMENTO

Questo tipo di turnazione riguarderà esclusivamente lo Stabilimento B2/3 (ex I.S) limitatamente agli impianti previsti nell'allegato al presente Accordo e con le modalità anch'esse allegate.

Le turnazioni troveranno esecuzione con le seguenti modalità:

Primo turno: dalle ore 6,00 alle ore 13,00, con orario giornaliero di 7 ore retribuite 8, equivalente ad un orario settimanale di 35 ore retribuite 40

Secondo turno: dalle ore 14, 00 alle ore 21,00 con orario giornaliero di 7 ore retribuite 8, equivalente ad un orario settimanale di 35 ore retribuite 40

Terzo turno: dalle ore 22,00 alle ore 04,00 con orario giornaliero pari a 6 ore retribuite 8, ed un orario settimanale di 30 ore retribuite 40

Al fine di permettere un utilizzo ottimale degli impianti, chi effettuerà il primo turno godrà di riposo a scorrimento, come evidenziato nell'allegato; pertanto dovrà prestare la propria opera in un turno da eseguire il Sabato mattina dalle ore 6,00 alle ore 12,00 per non più di una media di una volta per ogni mese lavorativo.

Esso darà luogo nella settimana stessa ad un riposo di un intero turno in una giornata cadente fra il lunedì ed il venerdì.

Quando, per effetto della turnazione e del riposo a scorrimento, il turno cada di Sabato dalle ore 6,00 alle ore 12,00 (pari a sei ore di lavoro) verranno corrisposte quote retributive pari ad 8 ore, con una maggiorazione - per la prestazione di Sabato - pari a £. 20.000 giornaliero, suddivisa in quote orarie di £. 3.335; inoltre, verrà maturata da tali lavoratori mezz'ora di permesso individuale retribuito (denominato P.I.A.) da fruire con le stesse modalità delle ferie personali.

Per quanto riguarda le maggiorazioni turno, per i turni dal lunedì al venerdì, si avranno le stesse condizioni previste al punto B) del presente accordo (maggiorazione turno su tre turni giornalieri).

Bath

X. Seri J. Lubus



BONE ILLIOLI RIDUTTORI S.p.A.

Via Giovanni XXIII, 7/A
40012 Ugo di Calabrone di Reno
Bologna (Bo) - Italy
Telefono 051-6473111 (10 linee)
Telefax 051-726180 - 725401
+39-50-600000
Telex 510544 (BOENIT I)

Società per Azioni
Cap. Soc. L. 26.000.000.000
C.F. 0221920371 - P. IVA 00561031204
C.C.I.A.A. n. 257662
Reg. Soc. Trib. Bologna n. 20631
I.C. IT 00561031204



Ai lavoratori sarà garantito il servizio mensa con le attuali modalità per il primo ed il secondo turno, mentre per il terzo turno e la prestazione del Sabato sarà consegnato un ticket restaurant di importo equivalente al valore del pasto mensa a carico Aziendale.

E) QUARTO TURNO

A far data dal presente Accordo, negli Stabilimenti B2/3 (ex LS), B6 e B1, per gli impianti convenuti e specificati in allegato al presente accordo, che necessitano di essere presidiati dall'operatore, l'azienda potrà disporre di un sistema di turnazione basato su quattro turni giornalieri con copertura del sabato mattina, a rotazione settimanale, con le seguenti modalità:

Primo turno: dalle ore 6,00 alle ore 12,00, da lunedì a sabato, con orario giornaliero di 6 ore retribuite 8, equivalente ad un orario settimanale di 36 ore retribuite 40

Secondo turno: dalle ore 12,00 alle ore 18,00, da lunedì a venerdì, con orario giornaliero di 6 ore retribuite 8, equivalente ad un orario settimanale di 30 ore retribuite 40

Terzo turno: dalle ore 18,00 alle ore 24,00, da lunedì a venerdì, con orario giornaliero pari a 6 ore retribuite 8, ed un orario settimanale di 30 ore retribuite 40

Quarto turno: dalle ore 24,00 alle ore 06,00, dal lunedì alle ore 6 del sabato, con un orario giornaliero di 6 ore retribuite 8 e un orario settimanale di 30 ore retribuite 40.

Sulla base di questa turnazione, l'orario di lavoro medio per ciascun turnista sarà di 31,5 ore settimanali, con una retribuzione pari a 40 ore.

Le maggiorazioni del primo, secondo e terzo turno, saranno uguali per quantità e modalità a quelle previste per i turni giornalieri e cioè £. 866 orarie a regime, sostitutive di quanto previsto dal vigente CCNL, in quanto di miglior favore, ed applicate su tutti gli istituti contrattuali e di Legge, come specificato al punto A) del presente accordo; con le stesse modalità, il quarto turno godrà di una maggiorazione, aggiuntiva rispetto alla previsione del C.C.N.L., pari a £. 11.500 per turno, non operante sugli istituti contrattuali, in frazioni orarie di £. 1.916.

Quando il turno di lavoro coincide con la giornata di sabato, negli orari 00-06 e /o 06-12, tale maggiorazione sarà elevata, con le stesse modalità, a £ 20.000 giornaliera, su quote orarie di £ 3.335.

Ai lavoratori del primo e del secondo turno verrà garantito il normale servizio mensa, mentre per il terzo e quarto turno, nonché per il turno del sabato mattina, verrà attribuito un ticket restaurant o un cestino di importo equivalente al costo del pasto mensa a carico dell'Azienda.

Per quanto concerne il personale femminile, le OO.SS. concederanno la deroga ogniqualvolta ciò venga richiesto dall'interessata; le parti si danno atto dell'opportunità di eliminare eventuali motivi di frizione indotti dalla copertura di turni nei quali operino lavoratrici che non abbiano fornito la propria disponibilità all'effettuazione del turno notturno.

Baldi *Ferrari* *g. M.*



SINISERT



**BONFIGLIOLI
RIDUTTORI** S.p.A.

Via Giovanni 2006, 7/2
40012 Uovo di Calcinato di Reno
Bologna (Italy)
Telefono 051 4421111 (10 linee)
Telex: 021-126140 - 729401
-M- 00 00300
Telex 510544 (SINISERT)

Società per Azioni
Cap. Soc. L. 25.000.000.000
C.F. 0211920371 - P. IVA 00561831204
C.C.I.A.A. n. 252685
Reg. Soc. Int. Bologna n. 20631
I.C. n. 00561021204



Per tutte le modalità di tumazione sopra descritte, gli elenchi degli impianti interessati, che si allegano, sono da considerare modificabili in base ad accordo fra le parti.

Le parti si danno altresì atto che la indennità per lavoro notturno migliora il trattamento disciplinato dall'Art. 8 Dis.Spec. Parte prima del C.C.N.L. del 5.7.94, e pertanto si conferma la prassi in atto circa la corresponsione della maggiorazione per lavoro notturno a partire dalle ore 20.00.

F) ORARIO FLESSIBILE

Per gli impiegati dei Reparti indicati nell'allegato, salvaguardando la copertura e la funzionalità dei servizi, in via sperimentale per la durata di un anno, verranno previsti orari di lavoro non più caratterizzati da rigidità.

Pertanto per gli impiegati degli Enti specificati in allegato del Gruppo Bonfiglioli si introdurrà una flessibilità di orario, a far data dal 1/6/1996, con le seguenti modalità:

ENTRATA: 8; 8.15; 8.30 - Si precisa che le timbrature saranno riportate all'orario successivo più prossimo alla marcatura.

USCITA: consequenziale, nella stessa giornata, alle ore 17,00; 17,15; 17,30.

Le sopra descritte indennità, a far data dal presente accordo, verranno rivalutate a cadenza biennale, sulla base dell'andamento inflazionistico, agli esiti di apposito incontro.

Le parti convengono che quanto non specificatamente richiamato nel presente accordo in materia di orari, riduzione di orari e maggiorazioni, rimane disciplinato dagli accordi aziendali precedenti.

Eventuali modifiche dei regimi degli orari contemplati nel presente accordo dovranno essere convenute fra le parti.

7) PROFESSIONALITÀ

Le parti si danno atto della comune volontà di favorire l'accrescimento delle professionalità di tutti i lavoratori, quale leva strategica per il consolidamento del posizionamento Aziendale.

A tal fine si dovrà procedere alla rilevazione delle figure professionali specifiche del Gruppo Bonfiglioli, anche con la finalità di individuare quelle che, per effetto dell'intervento tecnologico e delle modifiche organizzative, si sono innovate rispetto ai profili professionali descritti nel vigente C.C.N.L. Metalmeccanica Privata ed a quanto previsto dagli Accordi integrativi Aziendali, che si riconoscono non più pienamente rispondenti alle competenze professionali specifiche esistenti in Azienda.

Battoli
Vi
f
M



SINCERT



**BONFIGLIOLI
RIDUTTORI** S.p.A.

Via Giovanni XXIII, 77/a
40012 Lippo di Calderara di Reno
Bologna (Italy)
Telefono 051-647311 (10 linee)
Telex 561706181-729401
-M- NO 00300
Telex 510644 (RORHRO I)

Società per Azioni
Cap. Soc. L. 25.000.000.000
C.F. 0211020371 - P. IVA 00561031204
C.C.I.A.A. n. 257663
Reg. Soc. Trib. Bologna n. 29631
I.C. IT 00561031204



Ciò consentirà alle parti di elaborare un documento concordato ("Reticofo professionale") che descriverà i singoli profili e le competenze, cogliendo tutte le figure professionali Aziendali.

Si conviene, fin d'ora, di dar corso alla rilevazione del sistema organizzativo per Aree omogenee, partendo dal Reparto "Montaggio" e dagli "Uffici" per poi passare a tutti gli altri Reparti; l'operazione, che riguarderà tutti gli Stabilimenti del Gruppo, si attiverà dal mese di Giugno 1996, con un impegno che coinvolgerà un Gruppo di lavoro comune, indicativamente composto da tre persone per parte (delegati di R.S.U. e componenti della Direzione Aziendale), che si attiverà secondo un calendario concordato, dandosi fin d'ora l'impegno di effettuare almeno un incontro di mezza giornata ogni due settimane, e con l'obiettivo di concludere i lavori entro il mese di Giugno 1997.

L'attività del Gruppo di lavoro dovrà consentire di definire le figure professionali che si caratterizzano per l'estesa specializzazione, fattore critico di successo per il conseguimento dei risultati Aziendali e perciò uno degli elementi qualificanti delle specifiche professionalità. Inoltre lo sviluppo dell'integrazione e dello scambio di esperienze, basate sull'implementazione della strumentazione professionale e tecnica, in riferimento anche all'evolversi dell'informatica, nonché per l'autocontrollo responsabile, anche certificato, realizzato in condizioni di particolare autonomia operativa ed organizzativa, per le quali si individuerà una quota retributiva aggiuntiva (elemento di valorizzazione professionale - E.V.P.) che vada a cogliere l'effettivo specifico contenuto professionale.

In tale contesto, al termine del lavoro congiunto, le parti valuteranno le modalità di riconoscimento della professionalità.

Fino al completamento dell'operazione descritta, le verifiche congiunte per i passaggi di livello professionale avverranno in base agli accordi Aziendali vigenti.

8) RETRIBUZIONE

L'Azienda procederà alla corresponsione di una quota retributiva strutturale, parametrata al 5° livello, sotto forma di "Premio annuale ferie", che sarà erogata in base alle seguenti scadenze e modalità:

Luglio 1996	1.350.000 di Lire lorde annue
Luglio 1997	1.900.000 di Lire lorde annue
Luglio 1998 ed anni seguenti	2.400.000 di Lire lorde annue

Si precisa che la quota del 1996 è al lordo della somma di f. 350.000 già erogate nello scorso mese di Gennaio.

[Handwritten signatures and initials in the left and right margins of the document]



**BONFIGLIOLI
RIDUTTORI** S.p.A.

Via Giovanni XXIII, 7/A
40012 Lugo di Castellina di Reno
Bologna (Italy)
Tel. (051) 8473111 (10 linee)
Telex 021-726183-726401
-M- 80 00330
Telex 010544 (DCH442) I

Società per Azioni
Cap. Soc. L. 25.000.000.000
C.F. 82211820371 - P. IVA 05561632504
C.C.I.A.A. n. 057893
Reg. Soc. Trib. Bologna n. 29937
I.C. IT 00561632504



9) **ASSENZA PER MALATTIA**

Nel caso in cui un dipendente fruisca di consistenti periodi di malattia, l'Azienda si impegna ad informarlo preventivamente qualora il cumulo delle assenze per tale titolo giunga in prossimità della decurtazione retributiva contrattuale.

Nell'ottica di una preventiva informazione dei lavoratori in materia, inoltre, l'Azienda fornirà a richiesta degli interessati un prospetto riassuntivo inerente il superamento del periodo di comperto.

10) **INDENNITÀ DI TRASFERITA**

Ferma restando l'applicazione della disciplina del rimborso a piè di lista a favore dei dipendenti in trasferta, nell'ottica di una piena equiparazione delle condizioni economico-normative dei lavoratori del Gruppo, le parti si danno atto dell'opportunità di estendere l'accordo 16/5/1995 a tutti i dipendenti che vengano inviati in missione, eccezion fatta per gli area manager per i quali rimane in essere la specifica disciplina vigente.

Si riassume, quindi, l'attuale normativa:

- A) Missioni in Regione: condizioni attuali
- B) Missioni fuori dall'ambito Regionale: corresponsione di una somma pari a £. 45.000 lorde giornaliere per trasferte di durata minima di 10 ore - comprensive del viaggio - nell'ambito delle 24, o - in alternativa - £. 65.000 lorde per ipotesi di pernottamento. L'indennità da ultimo citata deve ritenersi sostitutiva, in quanto condizione di miglior favore, del trattamento economico stabilito dal C.C.N.L. Metalmeccanica Privata 5/7/94.
- C) Missioni in Europa: £. 80.000 lorde giornaliere (in ipotesi di pernottamento)
- D) Missioni extra Europa: £. 100.000 lorde giornaliere (in ipotesi di pernottamento)

Tali somme, a far data dal 1° Gennaio 1997, verranno rivalutate a cadenza biennale, sulla base dell'inflazione, agli esiti di apposito incontro.

11) **PART-TIME**

Con riferimento alle normative sul lavoro a tempo parziale previste dalla Legge e dal C.C.N.L. Metalmeccanica Privata 5/7/94, ed al consolidamento dell'Accordo Integrativo 19/11/1992, l'Azienda si impegna a dare applicazione all'istituto del lavoro a tempo parziale, da attuare con le seguenti modalità:

- A) ne potranno fare richiesta Operai/e ed Impiegati/e con esclusione dei trasfettisti e Impiegati/e con funzioni di coordinamento, per giustificato motivo, privilegiando l'accesso per:
 - 1) Motivi di salute
 - 2) Stato di necessità familiare
 - 3) Studio

f. Luzzi
Bonfiglioli

Handwritten notes and signatures on the left margin, including 'Luzzi' and various initials.

Vertical handwritten notes and signatures on the right margin, including 'Luzzi' and various initials.



SINISERT



**BONFIGLIOLI
RIDUTTORI** S.p.A.

Via Giovanni 2081, 7/a
40012 Lippo d' Caldera di Reno
Bologna (Bo)
Telefono 051-542311 (10 linee)
Telefax 051-726392 - 725401
- B1 - 0522996
Telex 519544 (BONRID I)

Società per Azioni
Cap. Soc. L. 25.000.000.000
C.F. 02211020371 - P. IVA 00561031204
C.C.I.A.A. n. 252692
Reg. Soc. Trib. Bologna n. 29631
I.C. IT 02261031204



- nella misura massima del 4% del personale a tempo pieno per ogni Stabilimento con organico fino a 100 unità;
- nella misura massima del 5 % del personale a tempo pieno per ogni Stabilimento con organico superiore a 100 unità.

B) la richiesta va presentata con congruo preavviso (di norma un mese)

C) la durata del contratto a tempo parziale sarà stabilita caso per caso e non potrà essere di norma superiore a 12 mesi.

D) è ammesso unicamente il tipo di orario sviluppato su 5 giorni settimanali (Part-time orizzontale non inferiore a 20 ore settimanali).

E) il trattamento economico e gli istituti giuridico-normativi saranno corrispondentemente riproporzionati alla minor prestazione effettuata rispetto all'orario ordinario previsto dal C.C.N.L. vigente.

F) la R.S.U. sarà portata a conoscenza delle richieste.

12) ANTICIPAZIONI SUL T.F.R.

Nel confermare che la disciplina della materia rientra nel dettato della Legge 297/82, valutata la finalità della norma, le parti convengono di estendere a due eventi - ricorrenti, peraltro, nella casistica elencata nella citata Legge - la possibilità di accedere all'anticipazione del Trattamento di fine rapporto dei dipendenti del Gruppo Bonfiglioli, confermandosi comunque le quantità percentuali del T.F.R. erogabili (massimo 70 % della somma maturata, liquidabile in base alle modalità di Legge).

Si confermano inoltre i contenuti dell'Accordo Aziendale 19/11/92 relativamente alle anticipazioni concesse ai sensi dei punti 11 "Diritti Individuali" e 10 "Previdenza integrativa" e successive integrazioni.

In altri termini ciascun lavoratore potrà usufruire dell'anticipo sul trattamento di fine rapporto per un massimo di due volte nelle ipotesi previste dalla Legge citata e per la quota maturata all'atto della domanda.

13) VISITE MEDICHE

Le attuali due ore e mezzo retribuite, in caso di effettuazione di visita medica in coincidenza con l'orario normale di lavoro, vengono elevate a tre comprensive del viaggio, ad integrazione degli Accordi 25/6/80 e 19/11/92 in materia.

Resta naturalmente confermato l'obbligo per il lavoratore di produrre idonea certificazione dell'assenza attestante l'avvenuta visita medica, terapia o analisi di laboratorio e la durata della stessa, a cura del medico o della struttura sanitaria competente.

**ALLEGATO 4: CONTRATTO DI SECONDO LIVELLO DI BONFIGLIOLI
RIDUTTORI S.P.A. 19/10/2000**

COPIA

Fra la R.S.U di Coordinamento della Bonfiglioli Riduttori Spa, con l'assistenza dei Sigg.ri Maurizio Lunghi (FIOM-CGIL E.R.), Mauro Comi (FIOM-CGIL Forlì), Ivana Sandoni (FIOM-CGIL zona Santa Viola), Nicola Pessolano (FIOM-CGIL zona Vignola), Lamberto Donati (FIM-CISL Bologna), Raffaele Barbiero (FIM-CISL Forlì), Luigi Foschi (UILM-UIL Forlì), e la Direzione Aziendale nelle persone dei Sigg.ri Evaristo Marabini e Dr. Francesco Bonvicini, affiancati dall'Associazione degli Industriali di Bologna, nella persona del Dr. Marco Alberto Milocco, in data odierna si è stipulato il seguente Accordo di rinnovo del Contratto integrativo Aziendale Bonfiglioli Riduttori, a valere dal 19/10/2000 al 31/12/2004.

RELAZIONI INDUSTRIALI E DIRETTI DI INFORMATIVA

Azienda e Sindacato hanno lavorato nel rispetto dei ruoli istituzionali di entrambe le parti, per la ricerca ed il consolidamento di un sistema di confronto finalizzato a trovare gli equilibri necessari fra le nuove sfide del mercato e le condizioni complessive dei lavoratori.

Il mutuo intento di concertazione ha consentito di dar luogo ad importanti accordi fra le parti, radicando con ciò una corretta prassi di confronto.

L'attuale fase di vita Aziendale porta Impresa e lavoratori ad individuare nei fattori della solidità economica e competitività dell'Impresa, della qualità, del coinvolgimento, della formazione continua, della professionalità, della ricerca e sviluppo dei prodotti e dei processi, gli elementi basilari del vantaggio sul mercato, fattore che dovrà essere ribadito nel prossimo quadriennio di vigenza del Contratto Integrativo Aziendale, con la finalità di consolidare e possibilmente incrementare l'occupazione, proseguendo nel miglioramento contestuale della salute e della qualità della vita in Fabbrica.

X Va rilevata, in questa ottica, la sostanziale adeguatezza dell'attuale sistema di informativa, confermandosi pertanto le procedure tradizionali derivanti dai precedenti accordi, che prevedono la possibilità di ulteriori momenti informativi su richiesta di una delle parti in merito ai punti di seguito elencati:

- Investimenti, con relativa quantificazione e tempi operativi
- Sviluppo Industriale
- Decentramento ed appalti secondo quanto stabilito dall'art. 6 punto 5 Disc. Gen. Sez. I del vigente C.C.N.L. Metalmeccanica Privata, in forma scritta
- Occupazione: su questo piano l'Azienda consegnerà alla R.S.U. annualmente il rapporto definito dall'art. 9 L. 125/91, fornendo altresì - secondo la prassi in uso da tempo - uno schema riassuntivo in relazione agli assetti occupazionali per Stabilimento riferiti ai contratti a termine, lavoratori interinali, contratti di formazione/lavoro, discontinui, e relativo inquadramento professionale
- Progetti di inserimento di lavoratori disabili (nuova Legge 68/99)

La Società, a fronte del fenomeno della globalizzazione della competizione, ha assunto decisioni strategiche innovative per il presidio dei mercati, proseguendo - nel contempo - nell'attività di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti industriali. In questa linea di condotta si posiziona l'avvio di una iniziativa Industriale a Chennai (Madras), India, denominata Bonfiglioli Transmission Private Ltd., ad oggi effettivamente già operativa.

Accordo integrativo Bonfiglioli Riduttori S.p.A. - Vigenza 2000/2004

L'Azienda conferma anche per tale Stabilimento la propria disponibilità ad informare le OO.SS. - nell'ambito dell'incontro annuale sopra menzionato - sull'andamento produttivo e generale della Società Indiana, dichiarando fin d'ora che l'attività in loco avviene nel pieno rispetto della normativa OIL, sia per quanto concerne il ciclo produttivo diretto che per le forniture, in particolare per ciò che concerne il divieto di ricorso al lavoro minorile.

Le parti confermano l'opportunità di conservare un adeguato grado di riserbo in merito ai dati forniti durante le informative annuali.

ATTIVITA' DI PATRONATO

Letti i contenuti degli accordi sindacali precedenti alle fusioni ed incorporazioni delle Aziende ora facenti parte della Bonfiglioli Riduttori S.p.A., Azienda ed OO.SS. convengono che, a far data dalla firma del presente Accordo Integrativo ai delegati all'uopo designati dalle R.S.U. degli Stabilimenti Bonfiglioli spetterà un monte ore annuo onnicomprensivo così suddiviso:

- B1 75 ore
- B3 38 ore
- B4 55 ore
- B5 12 ore
- B6 75 ore
- B7 15 ore

Tutte le intese ed accordi in materia precedentemente siglate sono in tal modo superate.

FORMAZIONE

Le sostanziali modifiche produttive verificatesi nell'ultimo decennio e l'introduzione di sistemi informatici integrati configurano uno scenario caratterizzato da una sostanziale semplificazione delle operazioni gestionali e da radicali modifiche della professionalità dei lavoratori, chiamati a governare impianti di maggior complessità rispetto al passato, coniugando le competenze meccaniche con quelle informatiche.

Anche l'attività impiegatizia si sta trasformando secondo i canoni della competenza propria dei sistemi informativi, coniugata alla professionalità di specializzazione, che finora ne costituiva l'aspetto dominante.

In questo quadro le parti convengono circa la priorità di adeguati programmi formativi mirati all'adeguamento della professionalità ai mutati contesti operativi nell'ottica di un potenziale e generalizzato sviluppo professionale degli addetti.

Nel quadriennio di vigenza del presente Accordo Integrativo avranno priorità corsi inerenti le competenze di base (meccanica, elettromeccanica, manutenzione, disegno, qualità), nonché - per il lavoro impiegatizio - i sistemi informatici (Windows, SAP, Internet, Programmi gestionali).

Nel contempo il processo di internazionalizzazione in atto richiede un sufficiente supporto di competenze linguistiche, per cui si proseguirà nell'azione di formazione alla lingua Inglese dei collaboratori chiamati a partecipare ai progetti Esteri, iniziata nell'ultimo triennio.

Accordo integrativo Bonfiglioli Riduttori S.p.A. - Vigenza 2000/2004

Tutti i corsi verranno svolti e saranno retribuiti secondo la prassi in uso da tempo e gli accordi in vigore, di norma a cavallo dell'orario di lavoro, intendendo con ciò riferirsi alle ultime ore prima del termine dello stesso e prosecuzione in quelle immediatamente successive, ovvero al Sabato mattina (vedi allegato C).

La realizzazione degli interventi di formazione sarà affidata – ove necessario - ai principali Enti operanti nel territorio, prioritariamente ricorrendo all'accesso ai fondi Comunitari in materia erogabili mediante la Regione.

L'Azienda si impegna altresì a mettere a disposizione le proprie competenze interne per la docenza in alcuni corsi, nonché tutti gli strumenti, attrezzature e macchinari necessari alla realizzazione dell'attività formativa.

Come consuetudine l'Azienda definirà anno per anno il piano dei fabbisogni formativi; dei programmi di formazione, nonché di quelli di specializzazione e/o di approfondimento l'azienda fornirà una dettagliata informativa di carattere preventivo alle R.S.U., fermi restando i diritti di proposta e quant'altro previsto dagli accordi precedenti in materia.

Con la finalità di verificare l'efficacia dei corsi di formazione, l'Azienda procederà a testare le competenze realmente acquisite, provvedendo a ruotare nei diversi compiti i lavoratori che abbiano ricevuto specifico addestramento per i suddetti ruoli, tenendo altresì presenti vincoli ed opportunità dei programmi.

Per l'anno in corso ci si dà atto dell'opportunità di prevedere un intervento prioritario, nel corso dell'inverno, di approfondimento sui temi della Qualità presso lo Stabilimento B3, da estendere successivamente alla B4.

OCCUPAZIONE

E' stato realizzato e consolidato, nel corso della vigenza degli ultimi Accordi Integrativi Aziendali, un sistema aperto di confronto con i Rappresentanti dei Lavoratori in merito all'occupazione in Bonfiglioli Riduttori.

Appare pertanto utile proseguire su questa strada; in particolare la Società conferma l'impegno di comunicare preventivamente alle R.S.U. di Stabilimento i dati di turn-over, le politiche di reintegro ed ogni inserimento di nuova occupazione in corso d'anno, precisando inoltre la tipologia contrattuale, le motivazioni e la categoria professionale.

Negli ultimi anni il quadro di riferimento legislativo si è incrementato di altri strumenti (ad es.: lavoro interinale, stage, tirocinio formativo, ecc.), che permettono di ricorrere ad un più ampio numero di soluzioni adeguate alle mutevoli situazioni di mercato. In tal senso si conviene che tali opportunità possano essere finalizzate a favorire la crescita occupazionale, la flessibilità aziendale, oltre che la sostituzione di lavoratori nei casi di malattia, aspettativa, ecc., e comunque nel pieno rispetto delle norme vigenti.

In questa ottica si conviene sulla necessità di riconoscere priorità assoluta, verificati i requisiti professionali, all'inserimento in Azienda - in sostituzione del turn-over o in caso di incremento strutturale - oltre che alle categorie più deboli del mercato del lavoro (ad es.: disoccupati, donne, lavoratori in mobilità o CIG), ai lavoratori inseriti in Azienda con le tipologie contrattuali sopra menzionate, che ne manifestino in tal senso l'intenzione.

Accordo integrativo Bonfiglioli Riduttori S.p.A. - Vigenza 2000/2004

3

Si conviene, infine, che nelle fattispecie di trasformazione da contratto a tempo determinato in contratto a tempo indeterminato riferite a contratti che si susseguano senza soluzione di continuità, al lavoratore sarà riconosciuta l'anzianità aziendale a far data dal giorno in cui ha avuto inizio il primo rapporto di lavoro.

SANITA' INTEGRATIVA

L'Azienda si dichiara disponibile a prevedere la possibilità per i propri dipendenti di aderire volontariamente ad un Fondo di sanità integrativa a carattere collettivo qualora attivato da FIM-FIOM-UILM. Alla data della sua effettiva costituzione, e tenendo conto del regolamento e statuto conseguente, che definirà le modalità e le regole di adesione in conformità alle Leggi, l'Azienda si impegna al versamento di una somma onnicomprensiva e deducibile pari a Lit. 400.000 annue.

Tale Fondo permetterà di fruire di un pacchetto di prestazioni sanitarie integrative.

Alla data in cui il Fondo inizierà ad operare, quanto sopra sarà oggetto di analisi fra le Parti per verificarne la conformità alle disposizioni di Legge e Ministeriali in materia emanate o emanande.

Le parti convengono di incontrarsi allo scadere della vigenza contrattuale al fine di valutare l'impatto del punto in questione.

RAPPRESENTANZE SINDACALI UNITARIE ED ATTIVITA' DI RAPPRESENTANZA SINDACALE

Le parti si danno atto della necessità di favorire un adeguato livello di comunicazioni, allo scopo di agevolare l'attività delle Relazioni Industriali. L'Azienda procederà, pertanto, nell'implementazione della dotazione di un PC per ciascuna saletta sindacale, con collegamento alla rete Internet mediante server Aziendale.

Si conviene che, in occasione delle riunioni sindacali nelle quali la partecipazione sia limitata al solo livello del Coordinamento, l'Azienda si faccia carico della corresponsione di n° 2 buoni pasto per ciascun membro della Delegazione.

All'inizio di ogni anno le parti si incontreranno per effettuare una verifica dell'utilizzo annuale delle ore di permesso retribuito da parte delle R.S.U. di ciascun stabilimento; si conviene che gli eventuali residui vengano trasferiti al coordinamento e gestiti entro il medesimo anno.

PREMIO DI RISULTATO

Azienda e Sindacato dei lavoratori, preso atto del contenuto del vigente C.C.N.L. Metalmeccanica in materia di contrattazione di secondo livello, concordano l'istituzione del c.d. "Premio di Risultato", da erogarsi al conseguimento dei risultati e secondo gli importi lordi annui di cui alla tabella allegata, riparametrato al 5° livello della scala inquadramentale del citato C.C.N.L.

Accordo integrativo Bonfiglioli Riduttori S.p.A. - Vigenza 2000/2004

Gli indicatori che sono stati individuati fra le parti sono:

- A) **Redditività Operativa**
- B) **Qualità**
- C) **Livello di servizio- Efficacia**

- L'indice di Redditività operativa corrisponde alla "Differenza fra valori e costi della produzione (A-B)", espressa in percentuale, così come definita dalla IV Direttiva CEE recepita dal Codice Civile, e risultante dai documenti di bilancio civilistico Aziendale della Bonfiglioli Riduttori S.p.a. regolarmente approvati; esso avrà un peso ponderale pari al 40% del Premio totale
- L'indice di Qualità è costruito sul rapporto fra componenti/pezzi rottamati o restituiti dalla clientela e quantità totale di prodotto, al netto delle difettosità imputabili alle lavorazioni esterne, ovvero agli impianti non presidiati per eventi non imputabili al fattore umano, bensì derivanti da guasti esclusivamente di ordine tecnico (es.: rottura utensili, interruzione di energia motrice, ecc.); si conviene che contribuisca alla definizione del Premio di Risultato nella misura del 40%
- L'indice di Livello di servizio - Efficacia si articola sullo scostamento fra la data di conferma d'ordine e la data di effettiva spedizione del prodotto, tenuto inoltre conto dell'andamento del volume di pezzi spediti; avrà un peso percentuale pari al 20% del valore totale

Per il primo quadriennio di applicazione si conviene di definire un meccanismo compensativo fra i valori dei Premi, calcolati separatamente e maturati nelle due Divisioni "Trasmital" e "Riduttori + Components/Silectron", basato sul sistema della media ponderale conseguente al numero dei dipendenti. La quota di Premio di Risultato legata a tali indicatori sarà corrisposta - conseguentemente - in quantità uguale per tutti i dipendenti, a parità di livello, alle seguenti scadenze annuali:

- 1) Anticipo pari al 50% del valore massimo conseguibile annualmente, unitamente alle competenze mensili di Aprile di ciascun anno (di norma liquidate l'11 Maggio), fatte salve eventuali compensazioni
- 2) Saldo pari alla differenza fra quanto anticipato ed il valore di P.d.R. effettivamente maturato, unitamente alle competenze del mese di Febbraio dell'anno successivo a quello di conseguimento, in pagamento l'11 Marzo

Quanto alla quota di P.d.R. legata alla "Redditività Operativa", il cui valore è indifferenziato per tutte le Divisioni, verrà anticipata una quota pari al 60% del valore conseguito alla luce dei preconsuntivi, nella busta paga relativa al mese di Marzo di ciascun anno successivo a quello di maturazione; il saldo avverrà dopo l'approvazione da parte dell'Assemblea dell'Azienda - e successivo deposito - del bilancio Aziendale, quindi con le competenze afferenti il mese di Luglio successivo.

Per quanto riguarda l'anno 2000, tenuto conto del periodo avanzato nel corso del quale avviene il rinnovo dell'Integrativo Aziendale, le parti si danno atto dell'opportunità di fissare un parametro di Gruppo, per i lavoratori di tutte le Divisioni, comunque parametrato al 5° livello, che si ritiene congruo fissare al conseguimento del 300esimo miliardo di fatturato; il conseguimento del suddetto obiettivo porterà - per il solo anno 2000 - alla liquidazione di un Premio annuale pari a **£. 850.000 lorde**, che sarà corrisposto, una volta verificato il conseguimento del risultato economico citato, nella seguente misura:

Accordo integrativo Bonfiglioli Riduttori S.p.A. - Vigenza 2000/2004

£. 450.000 unitamente alle competenze del mese di Ottobre 2000,
£. 400.000 " " " " " Gennaio 2001

Il predetto importo sarà corrisposto a tutti i dipendenti in forza alla data del 26 Aprile 2000 ed ancora in servizio alla data del 31/12/2000; negli altri casi sarà liquidato per ratei mensili. Analogamente si procederà per quanto concerne i lavoratori interinali.

Dall'anno 2005, in conseguenza del raggiungimento del 100esimo miliardo di fatturato annuale della Bonfiglioli Riduttori Spa., verrà corrisposto un Premio di Risultato pari a £. 1.100.000 lordo riparametrato al 5° livello, la cui definizione deriva da quanto liquidato nel quadriennio di vigenza del presente Accordo (2001/2004).

Questo Premio di Risultato - dal 2005 e per gli anni a venire - verrà corrisposto nella busta paga mensile, in tredici ratei di ugual importo, incidenti sugli istituti contrattuali.

COMMISSIONI PARITETICHE SUL P.d.R.

Contestualmente all'istituzione del P.d.R. si darà vita ad un organismo paritetico a livello di Divisione (Trasmital; Riduttori e Components/Silectron), composto da un componente delegato da ogni OO.SS. interessata e da due rappresentanti Aziendali.

Tali Commissioni si riuniranno, di norma, a cadenza bimestrale per il primo anno di applicazione dell'Accordo Integrativo e successivamente trimestralmente, fatto salvo il diritto di ciascuna delle parti di chiedere una convocazione straordinaria a fronte di motivate ragioni.

Le Commissioni paritetiche hanno il compito di monitorare l'andamento degli indici assunti a base del P.d.R., e di proporre azioni che possano agevolare il raggiungimento degli obiettivi stessi.

Alla luce del meccanismo di determinazione della parte di Premio legata a Qualità ed Efficienza, basato sulla media ponderale dei valori maturati separatamente nei due gruppi (Trasmital da un lato, Bonfiglioli e Components/Silectron dall'altro), ci si dà atto della necessità di prevedere una volta a quadrimestre una riunione Intercommissione, cui parteciperanno 2 componenti delegati dalle Commissioni interessate e 2 rappresentanti Aziendali.

Quanto all'indicatore assunto sul piano della "Redditività", preso atto della sua valenza univoca per il Gruppo, si conviene che l'andamento dello stesso sia oggetto di appositi incontri interCommissione, di norma nei mesi di Aprile (preconsuntivo) e Luglio (dati ufficiali di bilancio).

Nel caso di avvenimenti o scostamenti imprevedibili, le Parti si incontreranno, in sede sindacale, per valutare le eventuali soluzioni.

Le ore di permesso sindacale relative alla partecipazione all'attività delle suddette Commissioni saranno assunte a carico dell'Azienda.

Accordo integrativo Bonfiglioli Riduttori S.p.A. - Vigenza 2000/2004

PREVIDENZA COMPLEMENTARE

Le condizioni normative in essere oggi ed in futuro per il Fondo pensionistico integrativo COMETA saranno estese, a far data dal 1° Gennaio 2001, al Fondo PREVILABOR, previa domanda in tal senso da parte degli iscritti (cfr. fac-simile allegato).

QUOTA CONTRATTO

I lavoratori non iscritti al Sindacato parteciperanno – previa delega espressa in tal senso – alle spese contrattuali delle OO.SS., versando la somma di £. 50.000 a favore di FIM-FIOM-UILM. L'Azienda viene conseguentemente delegata dal Sindacato ad effettuare una trattenuta, a questo titolo, sulla busta paga del mese di Gennaio 2001.

Bologna, 13/11/2000

Per l'Azienda

Luigi Pini
Giusto Marini
Stefano Pizzini

Per Assindustria

Mario Milani

Per la R.S.U.

Ruggero Paltro
Luigi De Leo
Paolo Gatti
Stefano Sili

Per le OO.SS.

[Signature]
[Signature]
Raffaele Barbiero
Soudani Kalle
Al. Marini
Ayubata

Accordo integrativo Bonfiglioli Riduttori S.p.A. - Vigenza 2000/2004

7

**ALLEGATO 5: ACCORDO SUL PREMIO DI RISULTATO DI BONFIGLIOLI
RIDUTTORI S.P.A. 22/07/2021**

VERBALE DI ACCORDO

In data 22 Luglio 2021 presso la sede di Confindustria Emilia Area Centro si sono incontrati:

Bonfiglioli Riduttori S.p.A. e Bonfiglioli S.p.A. rappresentate da Pier Francesco Acquaviva, Marco Panzeri, Antonio Cubello, Pasquale Vitulano, Soraya Zorzetto e Filippo Reggiani, con l'assistenza di **Confindustria Emilia Area Centro** rappresentata da Domenico Bellifemine

e

Il **Coordinamento sindacale** di Bonfiglioli Riduttori S.p.A. e Bonfiglioli S.p.A. rappresentato dal coordinamento RSU aziendale, assistito da Samuele Lodi per la Segreteria Regionale FIOM-CGIL Emilia-Romagna, da Luca Simonazzi per la Segreteria Provinciale FIOM-CGIL di Bologna, da Giovanni Cotugno per la Segreteria Provinciale FIOM-CGIL di Forlì, da Riccardo Zoli per la Segreteria Provinciale FIM-CISL Romagna, da Luca Francia per la Segreteria Provinciale UILM-UIL di Forlì

Da qui, congiuntamente, le Parti.

Premesso che

- A. Come noto, il precedente anno 2020 e il corrente anno 2021 sono stati fortemente condizionati dall'emergenza sanitaria legata alla diffusione del virus COVID-19.
- B. Per rispondere in modo efficace e proattivo alle sfide derivanti dalle conseguenze del mutato contesto economico, le Parti concordano sull'esigenza di riprogettare la struttura dell'attuale Premio di Risultato per renderlo maggiormente funzionale all'obiettivo comune di supportare lo sviluppo del Gruppo Bonfiglioli.
- C. Le Parti riconoscono altresì l'esigenza di sviluppare sempre più questo istituto quale leva per il miglioramento continuo di ogni lavoratore e dell'ambiente lavorativo e per il coinvolgimento e la partecipazione di ogni persona ai risultati dell'Azienda.
- D. Le Parti concordano sulla necessità di rendere il Premio di Risultato aziendale uno strumento efficace nel valorizzare il contributo di ogni singolo lavoratore, e capace di rispecchiare la realtà di ogni sito produttivo Bonfiglioli, per rifletterne le specificità produttive.
- E. Nello scenario di cui ai punti precedenti, le Parti intendono consolidare il percorso nel frattempo avviato sulla centralità della formazione quale elemento di eccellenza distintiva di Bonfiglioli nonché strumento strategico per la crescita e lo sviluppo della professionalità, per la valorizzazione dei lavoratori e la competitività nel mercato del lavoro e la tutela occupazionale.

Tutto ciò premesso,

SI PATTUISCE QUANTO SEGUE

Con il presente accordo Le Parti intendono modificare quanto previsto dalla Parta Quarta - Parte Economica, art. 4.1 Premio di Risultato del Contratto Integrativo Aziendale del 22 Settembre 2017

A collection of handwritten signatures in blue ink, arranged in two rows. The top row contains approximately 10 signatures, and the bottom row contains approximately 12 signatures. Some signatures are more legible than others, but most are stylized. There are also some initials and marks scattered around the signatures.

definendo la struttura e gli indicatori del Premio di Risultato a partire dall'anno 2021, come previsto dal CCNL metalmeccanici vigente (Sezione Quarta, Titolo IV, Art. 12).

Le Parti definiscono la seguente struttura del Premio di Risultato:

- *Indicatori gestionali*: volti a misurare la competitività e la sostenibilità del singolo sito produttivo con specifico riferimento a efficienza produttiva, qualità e puntualità delle consegne.

- *Valorizzazione della formazione tecnica, digitale e della cultura della sicurezza*: questa seconda sezione introduce elementi di innovazione ed esprime la volontà delle Parti di valorizzare alcuni dei tratti distintivi di Bonfiglioli attraverso la massima diffusione ed il conseguente accrescimento del patrimonio di competenze individuale e collettivo.

Prima Parte – Indicatori gestionali

Nell'ottica di riconoscere le specificità di ogni sito produttivo del Gruppo Bonfiglioli, nonché di rendere massima la partecipazione dei lavoratori in forza nei siti ai risultati dei rispettivi stabilimenti, le Parti, rispetto al quadro di indicatori delineato nel contratto integrativo del 22 settembre 2017, decidono di dare ulteriore centralità agli indicatori gestionali, rendendoli misurati su ogni singolo sito produttivo. Ogni sito produttivo misurerà individualmente i propri indicatori di Efficienza, Qualità, Puntualità nelle consegne, e consunterà il premio di risultato in base agli obiettivi di cui all'allegato A.

A fronte del pieno (100%) raggiungimento degli obiettivi degli indicatori gestionali potranno essere riconosciuti € 1.200 al lordo delle ritenute di legge per l'anno 2021 ed € 1.350 al lordo delle ritenute di legge per il 2022 così parametrati:

Indicatore	Peso
Efficienza	45%
Qualità	35%
Puntualità delle Consegne	20%

Seconda Parte – Valorizzazione della formazione tecnica, digitale e sulla cultura della sicurezza

Nel comune convincimento dell'importanza dello sviluppo delle competenze, anche con riferimento all'innovazione tecnologica, le Parti condividono l'inserimento di un elemento di valorizzazione collettiva della formazione, su cui incidono due elementi individuali relativi, rispettivamente, alla formazione sulle competenze tecniche, *digital* da effettuarsi attraverso la piattaforma aziendale *Bonfiglioli Academy* e sulla cultura della sicurezza.

Tale elemento intende valorizzare l'esperienza che nel 2018 ha visto nascere il *Bonfiglioli Digital Re-Training*, proseguito successivamente con la creazione della *Bonfiglioli Manufacturing Excellence Academy 4.0* e che ha portato, da ultimo, alla sottoscrizione dell'accordo del 20 Ottobre 2020 che ha reso fruibile in forma *digital* tutto il patrimonio di competenze della *Academy*.

[Handwritten signatures and initials in blue ink, including names like Gaudin, and various initials such as MP, M, J, A, B, C, D, E, F, G, H, I, L, O, P, Q, R, S, T, U, V, W, X, Y, Z, and symbols like \$ and #.]

Elemento di valorizzazione della partecipazione collettiva → In caso di partecipazione fattiva al percorso formativo, comprensivo delle 2h 05 m della Formazione tecnica e digitale Bonfiglioli e di 1h di Formazione sulla cultura della sicurezza Bonfiglioli così indicato:

Ore effettivamente svolte dal personale %
(Ore teoriche di Formazione(2h05m+1h))*numero addetti

per una percentuale così determinata pari o superiore al 90% sarà erogata una somma pari ad € 50 al lordo delle ritenute di legge

Formazione tecnica e digitale Bonfiglioli → attiene alla frequenza dei corsi disponibili sulla piattaforma della *Bonfiglioli Academy* per un ammontare pari a 2h 05 m complessive e non frazionabili. La frequenza del Digital Re-Training sarà propedeutico all'iscrizione ad ogni altro corso.

Tale formazione dovrà essere svolta individualmente ed esclusivamente tramite lo strumento della *Bonfiglioli Academy*, avendo svolto regolarmente il test di ingresso al corso nonché il superamento del test finale.

Il conseguimento dell'intero ciclo formativo legato alla formazione tecnica e digitale, e certificato con la produzione dell'attestato, comporterà l'erogazione di € 200 aggiuntivi al lordo delle ritenute di legge.

Formazione sulla cultura della Sicurezza Bonfiglioli → considera la partecipazione ai corsi di formazione culturale su tematiche di salute, sicurezza e ambiente presenti all'interno della *Bonfiglioli Academy* per un ammontare pari ad 1 h complessiva.

Per il personale di Plant l'Azienda si impegna ad organizzare con ragionevole preavviso appositi *break formativi*, in conformità a quanto previsto dal vigente CCNL alla Sezione IV, Titolo V, Art. 1 "Ambiente di lavoro" per consentire il raggiungimento dell'obiettivo formativo previsto; tali break saranno svolti in modalità collettiva. Per la partecipazione le persone dovranno prenotarsi in modalità digitale.

La partecipazione fattiva all'intero ciclo sulla Formazione sulla cultura della Sicurezza Bonfiglioli comporterà l'erogazione di € 100 aggiuntivi al lordo delle ritenute di legge.

Al fine di facilitare la fruizione dei contenuti della *Bonfiglioli Academy*, l'Azienda organizzerà 1h di formazione sull'utilizzo della piattaforma stessa.

In caso di situazioni di astensione dal lavoro per fruizione di congedi obbligatori o relative a gravi circostanze, l'Azienda su proposta delle RSU si impegna ad adottare le opportune misure per assicurare la partecipazione dei lavoratori alla Formazione sulla cultura della Sicurezza, anche attraverso l'utilizzo di piattaforme digitali.

[Handwritten signatures and initials in blue ink, including names like "Garden Claude" and various initials like "MP", "AC", "RM", "G", "B", "C", "D", "E", "F", "G", "H", "I", "J", "K", "L", "M", "N", "O", "P", "Q", "R", "S", "T", "U", "V", "W", "X", "Y", "Z", "AA", "BB", "CC", "DD", "EE", "FF", "GG", "HH", "II", "JJ", "KK", "LL", "MM", "NN", "OO", "PP", "QQ", "RR", "SS", "TT", "UU", "VV", "WW", "XX", "YY", "ZZ", "AAA", "BBB", "CCC", "DDD", "EEE", "FFF", "GGG", "HHH", "III", "JJJ", "KKK", "LLL", "MMM", "NNN", "OOO", "PPP", "QQQ", "RRR", "SSS", "TTT", "UUU", "VVV", "WWW", "XXX", "YYY", "ZZZ", "AAA", "BBB", "CCC", "DDD", "EEE", "FFF", "GGG", "HHH", "III", "JJJ", "KKK", "LLL", "MMM", "NNN", "OOO", "PPP", "QQQ", "RRR", "SSS", "TTT", "UUU", "VVV", "WWW", "XXX", "YYY", "ZZZ"]

Per i lavoratori in missione di somministrazione l'Azienda agevolerà la possibilità di accedere ai contenuti formativi della *Bonfiglioli Academy*.

L'Azienda si impegna a dedicare appositi spazi all'interno degli stabilimenti per facilitare la fruizione della formazione per coloro che riscontrassero difficoltà nell'accesso alla piattaforma stessa.

Condizione necessaria al fine dell'erogabilità del premio è la solidità economica e finanziaria dell'Azienda. Tale condizione si intende verificata laddove l'EBIT globale del Gruppo relativo all'esercizio di riferimento sia maggiore o uguale al 70% del target annuale. Qualora tale condizione non fosse verificata, le Parti si incontreranno per valutare e condividere eventuali correttivi.

Le Parti condividono altresì i seguenti punti:

- 1) La definizione dei suddetti indicatori gestionali e delle relative formule di calcolo è oggetto dell'Allegato A, che costituisce parte integrante del presente accordo.
- 2) Le Parti si danno reciprocamente atto che il Premio di Risultato oggetto del presente accordo è conforme ai principi fissati dall'art. 1, commi 182-189, della Legge del 28 dicembre 2015, n. 208 e successive modifiche e chiarimenti, da ultimo le Circolari dell'Agenzia delle entrate del 29 Marzo 2018, del 26 giugno 2020 e del 20 aprile 2021. Esso, inoltre, possiede i requisiti di conformità rispetto alle disposizioni del Decreto Interministeriale del 25 marzo 2016, e, ove ne ricorrano le condizioni, sarà assoggettato al regime fiscale agevolato, previsto dalla sopra citata normativa.
- 3) La misurazione dei risultati, ai fini della verifica dell'incremento degli obiettivi individuati dalle Parti, sarà determinata dal consuntivo rilevato in ciascun esercizio di riferimento (a partire dall'esercizio 2021) rispetto al valore consuntivato dagli obiettivi nell'esercizio precedente. Le Parti si danno atto che, per l'applicazione al Premio di Risultato dei benefici fiscali previsti dalla normativa vigente, è sufficiente il raggiungimento incrementale di uno solo degli indicatori (Efficienza, Qualità, Puntualità delle Consegne e l'elemento di valorizzazione della partecipazione collettiva), individuati dalle Parti nella presente intesa, e considerati a tale fine come alternativi.
- 4) Con solo riguardo all'area Corporate, l'ammontare del Premio di Risultato sarà determinato facendo riferimento alla media dei risultati consuntivati nel singolo esercizio di riferimento dagli indicatori gestionali degli stabilimenti.
- 5) Le parti condividono che il payout sarà attribuito alla popolazione aziendale dei siti, compresa l'area Corporate, in modo omogeneo e non riparametrato.
- 6) Le Parti sottolineano la coerenza di questo Accordo con quanto siglato nell'ambito del CCNL metalmeccanici del 05/02/2021 (Sezione Quarta, Titolo VIII, Art. 7) e la conformità con l'Allegato 6 del CCNL metalmeccanici del 26/11/2016.
- 7) Le Parti espressamente concordano che, alla luce dello specifico piano di Welfare aziendale di cui al punto 4.3 del Contratto integrativo aziendale del 22 Settembre 2017, sarà data la facoltà al lavoratore beneficiario del premio di risultato di richiedere la conversione in *flexible benefits* nella misura massima di € 500.

[Handwritten signatures and initials in blue ink, including names like 'Gandhi', 'Lombardi', and various initials. A small number '4' is written near the center of the signatures.]

Per tutto quanto non espressamente pattuito all'interno del presente accordo, con particolare riguardo alle modalità di pagamento del PdR, si fa riferimento al Contratto Integrativo Aziendale del 22 Settembre 2017, eccezion fatta per quanto riguarda il correttivo individuale che potrà essere riconosciuto, a titolo di *una tantum*, a partire dal 2022 per coloro che completeranno il percorso formativo nell'esercizio di riferimento e abbiano cessato il rapporto di lavoro nell'esercizio medesimo.

Bologna, 22 Luglio 2021

Letto, firmato e sottoscritto

Bonfiglioli Riduttori Spa
Tia F. Agn
Merito
Antonio Lubello
Fiorini
 Bonfiglioli S.p.A.
Tia F. Agn
Merito
Antonio Lubello
Fiorini
 Confindustria Emilia Area Centro
D. B.

FIOM EMILIA ROMAGNA
[Signature]
 FIOM BOLOGNA
[Signature]
 FIOM FORLÌ-CESENA
[Signature]

RSU
[Signature]
[Signature]
[Signature]
[Signature]
Guido Conti
[Signature]
[Signature]
[Signature]
[Signature]
[Signature]
 FIM ROMAGNA
[Signature]
 UILM-ROMAGNA
[Signature]