

RELAZIONI SINDACALI

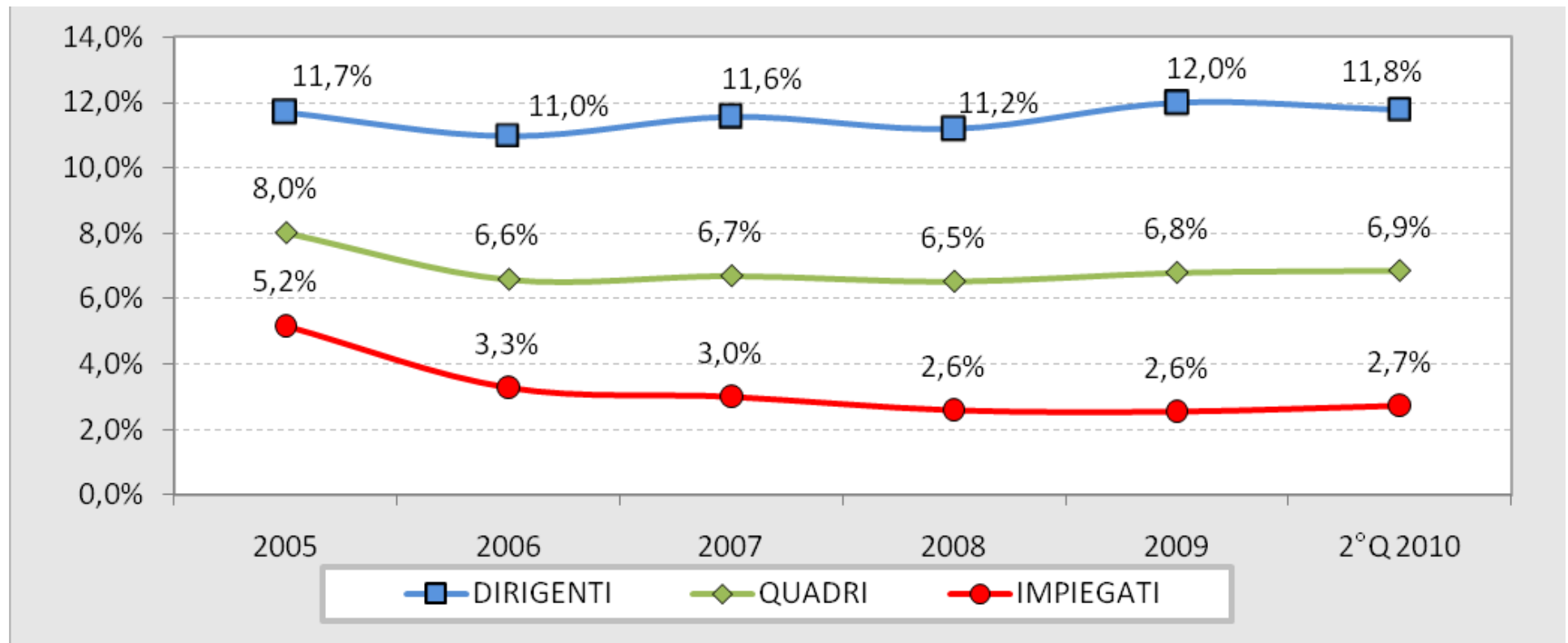
L'istituto del Premio di Risultato è tornato attuale alla luce degli accordi del 22 gennaio e 15 aprile 2009, in cui se ne ribadisce l'importanza come possibilità di riconoscimento e valorizzazione del risultato individuale e aziendale. Al fine di promuovere la contrattazione aziendale di secondo livello sugli elementi economici, a partire dal 2008 il precedente Governo ha istituito un Fondo per il finanziamento di sgravi contributivi sulle “erogazioni correlate agli incrementi di qualità e produttività determinate dalla contrattazione di secondo livello”.

Con la legge di Stabilità 2012 è stata confermata anche per quest'anno la detassazione e decontribuzione per i premi di risultato, segno di quanto questo intervento strutturale continui a essere investito di importanza per la crescita della produttività delle aziende.

Andamento Sistemi Premianti anni 2005-2010

CATEGORIA	DIRIGENTI				QUADRI				IMPIEGATI			
	Fissa	Variabile	Var (%)	TOT	Fissa	Variabile	Var (%)	TOT	Fissa	Variabile	Var (%)	TOT
2005	86.252	10.098	11,7%	96.350	42.587	3.417	8,0%	46.004	22.193	1.150	5,2%	23.343
2006	91.342	10.038	11,0%	101.381	45.827	3.023	6,6%	48.850	23.942	787	3,3%	24.730
2007	90.825	10.509	11,6%	101.334	47.182	3.164	6,7%	50.346	24.600	740	3,0%	25.340
2008	92.998	10.426	11,2%	103.424	47.888	3.130	6,5%	51.018	25.030	649	2,6%	25.679
2009	93.167	11.175	12,0%	104.342	48.503	3.301	6,8%	51.804	25.500	651	2,6%	26.151
2°Q 2010	93.407	11.005	11,8%	104.412	50.164	3.444	6,9%	53.608	26.424	723	2,7%	27.147
Variazioni %												
2005-2009	8,0%	10,7%		8,3%	13,9%	-3,4%		12,6%	14,9%	-43,4%		12,0%
2009 - 2°Q 2010	0,3%	-1,5%		0,1%	3,4%	4,3%		3,5%	3,6%	11,0%		3,8%

Incidenza sul fisso della Retribuzione Variabile - anni 2005-2010



Diffusione della leva variabile – Sistemi Premianti

Nella sua azienda, il pacchetto retributivo prevede una parte di retribuzione variabile?	Dati Nazionali IMPIEGATO	Dati Nazionali OPERAIO
Sì	73,9%	46,9%
No	26,1%	53,1%

IMPIEGATO	OPERAIO
NORD EST	NORD EST
77,8%	51,9%
22,2%	48,1%

Se sì, con quali forme viene potenzialmente erogata?	Dati Nazionali IMPIEGATO	Dati Nazionali OPERAIO
Bonus/gratifica a discrezione della direzione aziendale o della proprietà	25,7%	22,6%
Premi collettivi con contratto aziendale (es. Premio di Risultato/partecipazione)	59,3%	76,4%
Variabile collegato al raggiungimento di obiettivi individuali formalizzati	44,3%	13,2%
Variabile collegato al raggiungimento di obiettivi di team/gruppo formalizzati	22,8%	8,5%
Variabile collegato al raggiungimento di obiettivi aziendali formalizzati	32,9%	17,0%
Incentivi di lungo termine (ad esempio <u>stock option</u> , azioni, quote societarie, ecc ...)	1,8%	0,0%

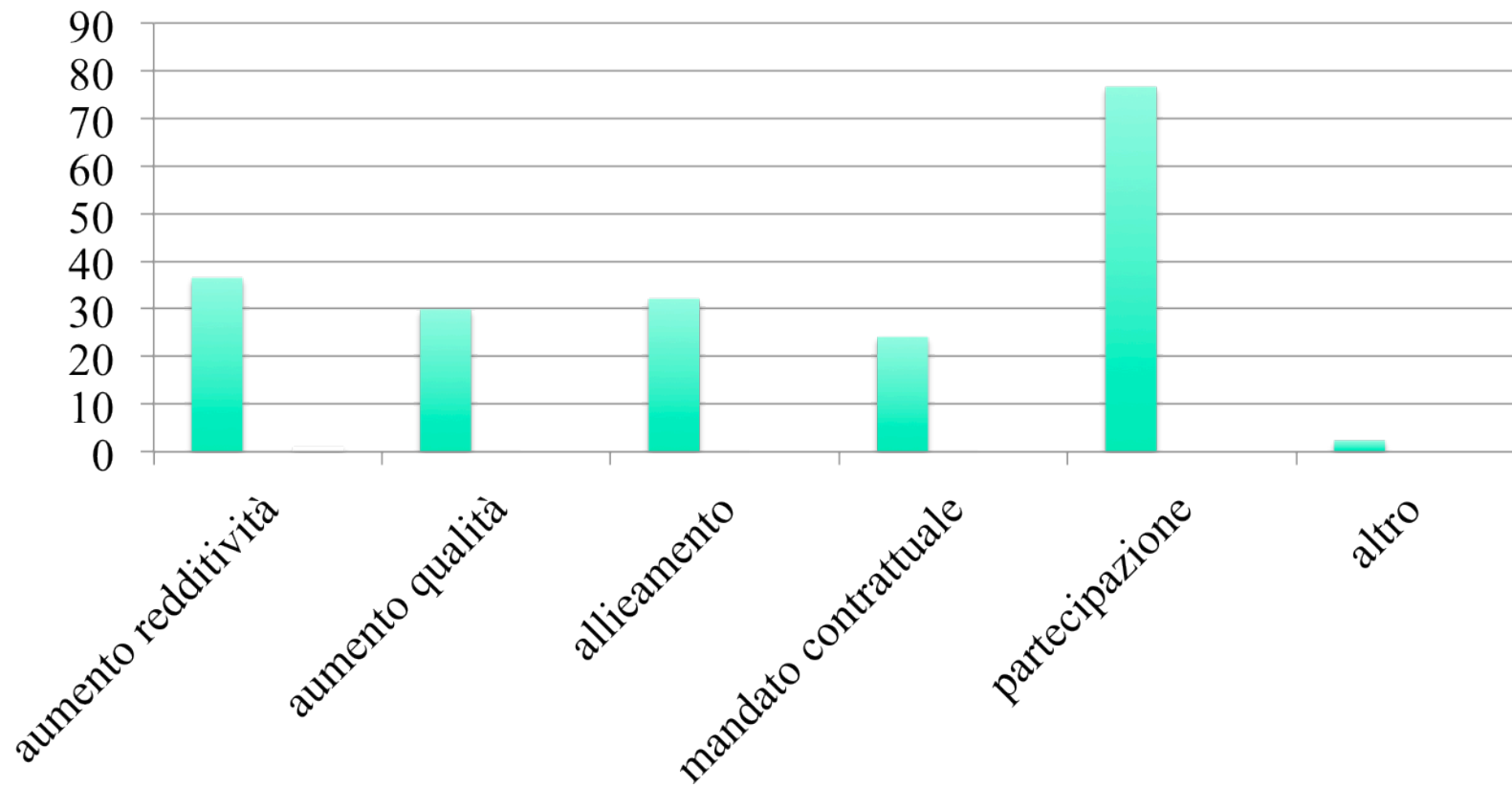
IMPIEGATO	OPERAIO
NORD EST	NORD EST
26,2%	21,4%
64,3%	85,7%
42,9%	7,1%
14,3%	3,6%
31,0%	10,7%
2,4%	0,0%

POLITICHE RETRIBUTIVE E GESTIONE DELLE RICOMPENSE	2009	2010	VARIAZIONE PERCENTUALE 2009/2010
Rinnovo dei contratti integrativi aziendali	2,9	2,7	-5,3%
Aumenti individuali	2,6	2,7	+2,3%
Utilizzo degli straordinari	2,3	2,2	-3,8%
Incentivi collegati a obiettivi individuali (MBO)	3,0	3,3	+9,6%
Incentivi individuali collegati ad un sistema formalizzato di valutazione della prestazione o delle competenze	2,6	3,0	+16,6%
Incentivi individuali collegati ad obiettivi di team/gruppo di lavoro	2,5	2,8	+12,6%
Incentivi individuali collegati ad obiettivi aziendali	2,9	3,1	+8,2%
Distribuzione di utili aziendali (in base al possesso di azioni o quote societarie)	1,8	2,1	+14,5%
Piani di stock option	2,0	2,0	+2,8%
Premio in natura	1,8	2,0	+9,3%
Utilizzo di benefit (automobile, cellulare, servizi)	2,5	2,5	+2,8%
Miglioramento dell'ambiente e della qualità del lavoro	2,5	2,8	+11,9%

Il 77,8% delle aziende del campione ha dichiarato di gestire un sistema Premio di Risultato. La quasi totalità di queste imprese afferma di averlo da più di tre anni (circa il 95%).

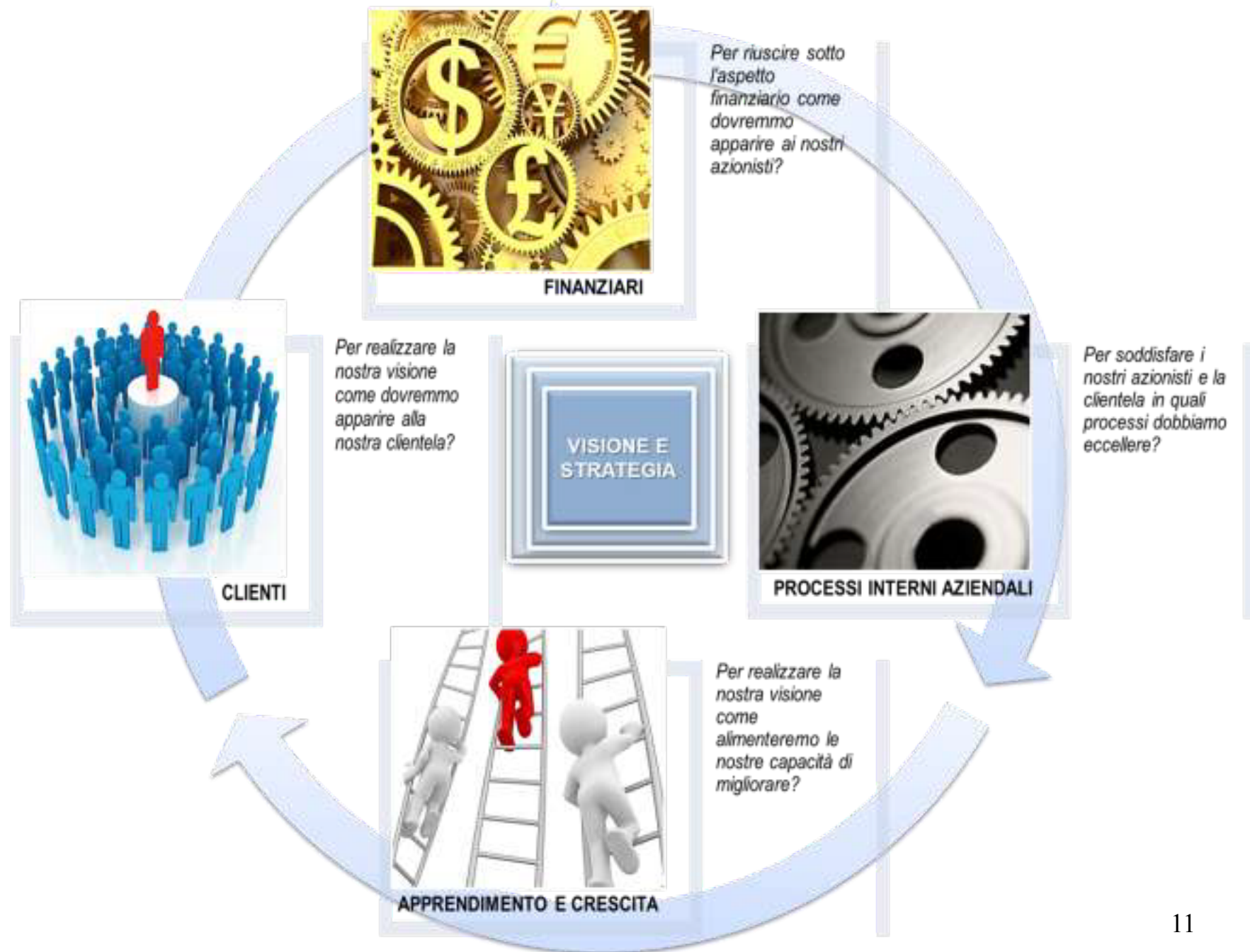
Da quanto tempo usate PDR	totale	Piccola azienda	Media azienda	Grande azienda
Meno di 3 anni	4,4	6,7	4,9	0,0
3 - 10	38,7	53,3	37,8	24,0
Più di 10	56,9	40,0	57,3	76,0
totale	100	100	100	100

Tre aziende su quattro utilizzano il Premio di Risultato ponendosi come obiettivo di aumentare il livello di partecipazione e condivisione degli obiettivi aziendali da parte dei lavoratori



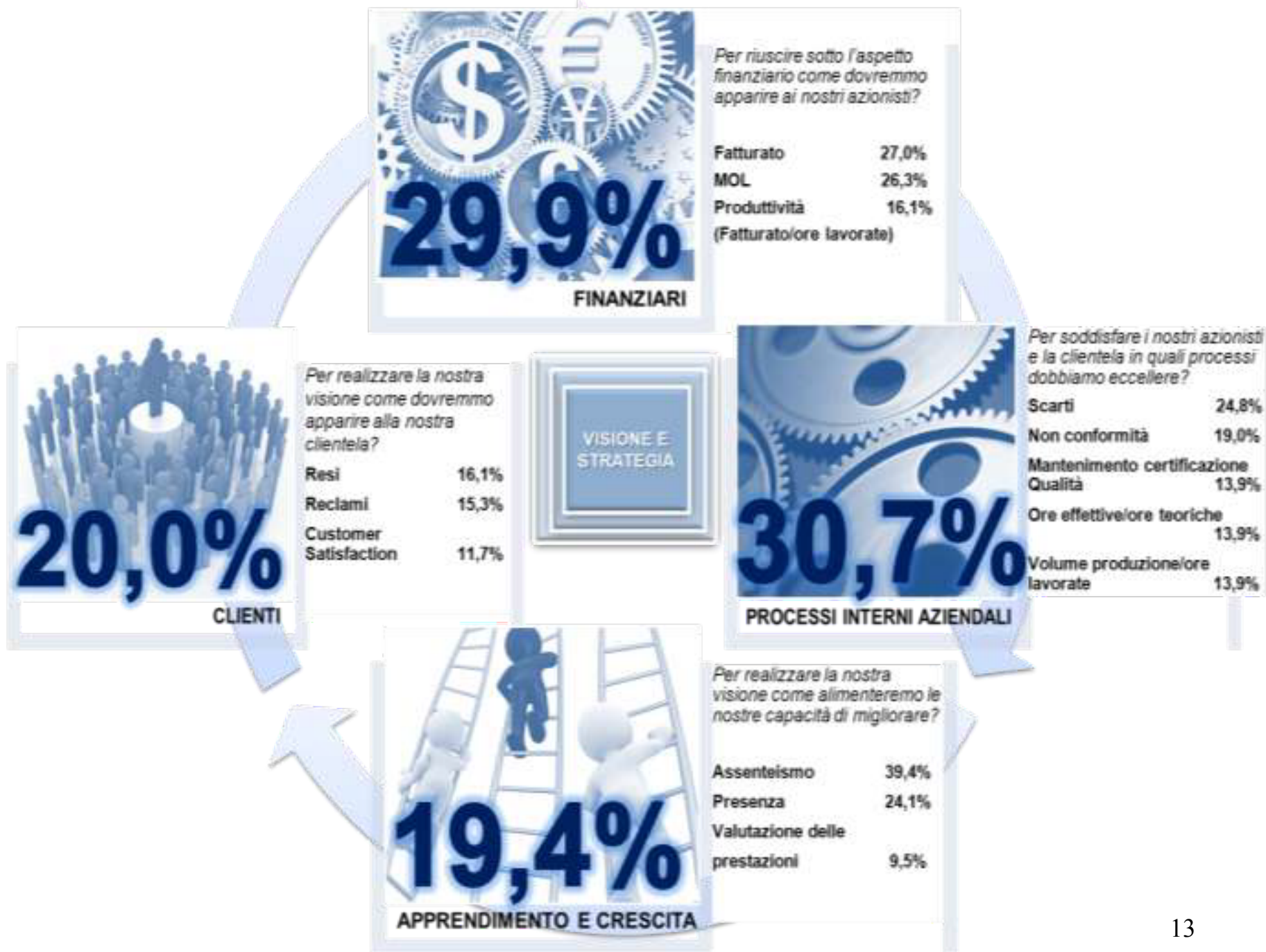
sono state identificate sulla base di un modello stile “balance scorecard” 4 famiglie di parametri, ognuna delle quali è orientata verso una particolare performance:

- Parametri finanziari: sono relativi agli aspetti di natura economico-finanziaria (fatturato, MOL, valore aggiunto, etc..)
- Parametri relativi al mercato/clienti: sono relativi all’innovazione di prodotto/ servizio e alla soddisfazione dei clienti (fatturato nuovi prodotti, servizio ai clienti, reclami, consegne, etc.)
- Parametri correlati ai processi interni: sono relativi al miglioramento dei processi di business (efficienza, qualità, produttività, contenimento dei costi, etc...)
- Parametri correlati all’apprendimento, crescita e performance dei dipendenti: sono direttamente riconducibili alle persone (obiettivi individuali, valutazioni individuali, presenza, infortuni, clima, etc...)



I risultati indicano che:

- ♣ I parametri maggiormente diffusi tra le imprese sono quelli relativi ai Processi interni aziendali (con un'incidenza sul totale dei parametri indicati pari al 30,7%)³ e ai parametri Finanziari (29,9%), Seguono gli indicatori relativi ai clienti e al mercato e alla crescita e apprendimento dell'individuo (circa il 20%).
- ♣ L'indicatore più utilizzato per determinare la cifra da distribuire è l'assenteismo (indicato da due aziende su cinque delle intervistate).⁴ Solo poco più di un'azienda su quattro indica invece il Fatturato e il Margine Operativo Lordo tra i parametri cui collegare l'erogazione del Premio. Il 24% ha dichiarato di utilizzare come indicatore gli Scarti.
- ♣ Si registra una bassa diffusione dei parametri relativi al mercato e ai clienti. Gli indicatori più utilizzati all'interno di questa famiglia, nello specifico Resi e Reclami, sono stati indicati solo da un'azienda su sei.



Un terzo delle aziende ha dichiarato di aver erogato come cifra media per il Premio di Risultato tra i 500 e 1.000 €.
Un'azienda su quattro indica cifre medie tra i 1.000 e i 1.500 €, mentre un'azienda ha erogato premi di risultato dal valore medio tra i 1.500 e 2.000 €

Gestione sistema

Verifica e monitoraggi continuo	48,4
Ha illustrato le suo policy e il sistemi PdR alle RSU e al personale	45,3
Riunioni periodiche con i dipendenti e incontri chiarificatori, assemblee	40,6
Creazione di documentazione ad hoc	39,1
Incontri con capi e sindacati sul livello di competitività dell'azienda e del sistema economico generale	28,1
Formazione specialistica per il personale produttivo	9,4
Riunioni a cascata per evidenziare l'importanza dell'apporto individuale al risultato	7,8

Forte comunicazione

Il 56,9% delle imprese si preoccupa di comunicare rivolgendosi esclusivamente ai rappresentanti dei lavoratori, il 54,7% pianifica di utilizzare la bacheca aziendale.

Il 23,4% si affida agli strumenti informatici aziendali (email, intranet, etc.), mentre solo il 21,9% prevede momenti di discussione collettiva.

Per riuscire sotto l'aspetto finanziario come dovremmo apparire ai nostri azionisti?

- Fatturato
- Fatturato/ore lavorate (Produttività)
- Fatturato/n° dipendenti
- Fatturato/costo del lavoro
- Fatturato/costi di struttura
- MOL
- EBITDA
- EBIT
- ROI
- Costo del lavoro
- Capitale circolante
- Aumenti del patrimonio netto
- Cash flow
- Nessun parametro di tipo finanziario

Scarti
Non conformità
Mantenimento certificazione
Qualità
Volumi di produzione
Volume della produzione oraria
Riduzione fermate impianti
Volume produzione/n° dipendenti
Volume produzione/ore lavorate
Ore effettive/ore teoriche
Saturazione/utilizzo impianti
Completamento commesse
Giornate su progetti
Ore pagate/ore lavorate
Costi di gestione/struttura
Consumi di materia prima
Nessun parametro relativo all'area Processi Interni

Per soddisfare i nostri azionisti e la clientela in quali processi dobbiamo eccellere?

Customer satisfaction
Resi
Livello di servizio
Tempi di consegna
Reclami
Fatturato nuovi prodotti/servizi
Quota di mercato
Tasso di fidelizzazione
N° nuovi clienti
Mix prodotti/servizi
Mix di mercato (territoriale/ tipologia del cliente)
Nessun parametro relativo all'area
Mercato/Clienti

Per realizzare la nostra
visione come
dovremmo apparire alla
nostra clientela?

**Per realizzare la nostra visione come
alimenteremo le nostre capacità di
migliorare?**

Obiettivi individuali di crescita professionale

Valutazione delle prestazioni

Soddisfazione dei dipendenti e clima aziendale

Presenza

Assenteismo

Nessun parametro dell'area Apprendimento e

Crescita

Lindt & Sprüngli Spa,



PREMESSA

- Premesso che l'Azienda si pone l'obiettivo fondamentale del miglioramento del livello di competitività dello Stabilimento di Induno Olona.
- Premesso che per raggiungere questo obiettivo l'Azienda ha la necessità di perseguire costantemente il continuo miglioramento dei livelli di qualità del sistema azienda (qualità intesa nella sua eccezione più ampia);
- Premesso che nel contesto di cui sopra, emerge l'esigenza di presidiare e migliorare costantemente gli ambiti che risultano essere fondamentali ai fini del miglioramento continuo dei livelli di competitività dello stabilimento stesso;
- Premesso che tali ambiti che risultano sostanzialmente riconducibili a: livelli di qualità sia dei prodotti che del sistema produttivo, ai livelli di costo per unità di prodotto, intesi come direttamente derivanti dai livelli di efficienza dei processi operativi in essere nello stabilimento.

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, overlapping letters that appear to be "OR".

PREMIO PER OBIETTIVI

Viene istituito, nell'ambito dei principi sanciti dagli accordi interconfederali in materia, ed in applicazione dell'art. 55 del ccnl 27 ottobre 2012, un premio di risultato di natura variabile, non predeterminabile né consolidabile, connesso al raggiungimento dell'indicatore economico, prodotto non conforme, igiene, secondo le modalità di seguito specificate. Il premio per obiettivi disciplinato dal presente accordo, relativo al triennio (2014-2015-2016), segue un criterio di maturazione annuale, in ragione di anno civile (01.01-31.12).

Le parti espressamente riconoscono che il premio per obiettivi testè regolamentato risponde alle caratteristiche necessarie per rientrare a pieno titolo nella previsione delle agevolazioni contributive e fiscali previste dalle vigenti norme di legge.

Il premio sarà corrisposto con la busta paga di competenza del mese di marzo, dell'anno successivo a quello di maturazione.

Il Premio per obiettivi per sua natura variabile è strettamente collegato a programmi condivisi e raggiungibili di volumi di prodotto, prodotto non conforme sia per il prodotto finito che per i semilavorati, igiene degli impianti ed in generale di tutti i reparti, concordati tra le Parti.

Ai diversi ambiti di misurazione (indicatore economico, prodotto non conforme, igiene) verrà assegnato un peso differente: l'indicatore economico peserà il 40% sull'importo totale del premio, il prodotto non conforme semilavorato, il prodotto non conforme prodotto finito ed infine anche l'igiene peseranno ciascuno il 20% sull'importo totale del premio.

Gli obiettivi e gli importi da erogare sono indicati nell'Allegato n.3.

Qualora venisse raggiunto, nell'anno di riferimento, un obiettivo superiore a quello prefissato ma comunque contemplato negli anni successivi, verrà corrisposto l'importo pattuito per il raggiungimento dell'obiettivo negli anni successivi.

Indicatore economico:

L'indicatore economico sarà ottenuto dai dati di volumi di prodotto profittevoli sia Intercompany che Italia, attribuendo a ciascuno di essi un peso differente (Peso Italia 1, peso intercompany 1/3) in relazione all'indice di profittabilità come da allegato 3. Sono esclusi da tale calcolo i riconfezionamenti ed i resi di prodotto a fine campagna, come da report del controllo di gestione.



Prodotto non conforme:

Lindt S.p.A. si propone di garantire ai suoi clienti prodotti d'elevata qualità ed il perseguimento del miglioramento della stessa è quindi un fondamentale obiettivo strategico dell'azienda.

Anche per la qualità le parti ritengono quindi d'interesse comune prevedere, in relazione agli obiettivi di riduzione del prodotto non conforme (sia semilavorati che prodotto finito), un meccanismo di valutazione da monitorare mensilmente.

Il prodotto non conforme è il rapporto tra i chili non conformi alle specifiche interne ed i chili prodotti. Non rientrano i cambi pasta e le prove, inquinamento derivante da materie prime e tutto ciò che non può essere imputato all'operatore.

Igiene:

Lindt Spa con l'obiettivo di miglioramento continuo, si prefigge di raggiungere standard di igiene e pulizia del posto di lavoro elevati al fine di migliorare l'ambiente di lavoro e la qualità dei prodotti.

L'indicatore di igiene è la media su base annua dell'audit di igiene mensile.

Assenteismo individuale:

Le parti nella ricerca di un costante miglioramento della assiduità al lavoro quale elemento essenziale per garantire la continuità della gestione operativa delle attività aziendali, hanno convenuto di fissare una soglia per l'erogazione della parte di premio collegata a questo indice e di fissarla nel miglioramento anno su anno della percentuale di assenza per malattia, anche in carenza.

Pertanto, al risultato finale calcolato secondo le modalità di cui sopra e meglio rappresentati negli allegati, sarà applicato un coefficiente di moltiplicazione determinato dalla presenza individuale sul posto di lavoro, come da tabella sottostante:

giorni di malattia	eventi	moltiplicatore
da 0 a 3		115%
da 4 a 8	2	100%
da 9 a 11	3	90%
da 12 a 15	4	80%
da 16 a 20	5	70%
da 21		60%



ALLEGATO N. 3

Obiettivi da raggiungere **EFFICIENZA 2014-2016**

	importo max eroga	anno
PRODOTTI NON CONFORME - SEMILAVORATI	€ 220,00	2014
	€ 240,00	2015
	€ 260,00	2016

	importo max eroga	anno
PRODOTTI NON CONFORME - PRODOTTO FINITO	€ 220,00	2014
	€ 240,00	2015
	€ 260,00	2016

	importo max eroga	anno
IGIENE	€ 220,00	2014
	€ 240,00	2015
	€ 260,00	2016

PESO EFFICIENZA 60%

INDICATORE MINIMO E MASSIMO ANNO

Obiettivo	min	max	Obiettivo	min	max
0,6%	0,7%	0,5%	220,00	176,00	237,60
0,5%	0,6%	0,45%	240,00	216,00	259,20
0,4%	0,5%	0,35%	260,00	234,00	280,80

Obiettivo	min	max	Obiettivo	min	max
0,5%	0,55%	0,40%	220,00	176,00	237,60
0,45%	0,50%	0,35%	240,00	216,00	249,60
0,4%	0,45%	0,30%	260,00	234,00	270,40

Obiettivo	min	max	Obiettivo	min	max
82%	81%	83%	220,00	176,00	237,60
83%	82%	84%	240,00	216,00	249,60
84,5%	83,5%	85,5%	260,00	234,00	270,40

Indicatore Volumi di vendita Italia + Intercompany **2014-2016**

PESO VOLUMI 40%

Indicatore ECONOMICO	<12.800	>=12.800<13.372	>=13.372<14.339	14.339	14.779	15.742	17.242
	0	>=270€<405€	>=405€<440€	440	480	520	560,00

Handwritten signatures and initials in blue ink, including a large stylized 'M' on the right side.

Caso

AAA spa

Componenti meccanici . Dimessine medio grandi per una committenza disomogenea

Fatturato 45 milioni (+4,5% anno x-1)

Struttura proprietarie e manageriale

I primi 3 clienti coprono il 64% fatturato – export 7%

180 dipendenti – 156 su produzione età media 43 anni

Conflittualità nulla, ooss 30% dei dipendenti, RSU buon rapporto

Unica sede per produzione a commessa con impianti vecchi
tranne un isola di produzione automatizzata

Ha un sistema di qualità, sistema di raccolta dati non molto evoluto

Risultato operativo 12 milioni, sempre tra il 25% e il 29% del fatturato

Individuare gli aspetti salienti per impostare il PDR

Impostare alcune proposte di massima