



ASSOLOMBARDA

Addì 11 luglio 2011 in Milano, presso l'Assolombarda

Tra

La Società HEINEKEN ITALIA S.p.A. in persona dei sigg. Mario Perego e Andrea Fuson  
assistita dall'Assolombarda in persona dei sigg.. Alessandro Glisenti e Stefania Cerioni

e

la FAI-CISL nazionale presente nella persona dei sigg. Attilio Cornelli,  
la FLAI-CGIL nazionale presente nella persona dei sigg. Mauro Macchiesi, Giancarlo Pelucchi  
la UILA-UIL nazionale presente nella persona dei sigg. Pietro Pellegrini, Maria Laurenza  
le strutture territoriali interessate  
il coordinamento delle RSU

### Premesso che:

Nell'ultimo quadriennio ci si è trovati ad affrontare un periodo caratterizzato da una delle maggiori riduzioni dei consumi delle famiglie degli ultimi anni; conseguenza immediata di ciò è stata una marcata riduzione del volume di vendita e di fatturato per le aziende in generale e del largo consumo in particolare. Tale crisi economica, che ha preso avvio dal mondo finanziario d'oltreoceano, non ha quindi nemmeno risparmiato il comparto alimentare andando particolarmente a impattare su quei consumi che generalmente avvengono fuori casa e nel tempo libero.

Lo scenario che si prospetta per i prossimi anni non è ancora definito, infatti, i deboli segnali di ripresa degli ordinativi relativamente al comparto manifatturiero sono ancora, a oggi, molto localizzati e le preoccupazioni circa il debito di alcuni stati sovrani potranno vanificare questi primi esempi positivi. La conseguenza è che anche il mercato del largo consumo continua a presentare un'elevata dose d'incertezza. I piani a lungo termine del Gruppo si concentrano in questo momento quindi nel rafforzamento delle posizioni di mercato e nell'analisi a livello mondiale degli assetti come conseguenza delle ultime acquisizioni effettuate negli anni appena trascorsi; il programma "Brewing a Better Future" è quindi, in questo contesto, la strada che il gruppo vuole intraprendere per il suo radicamento nel territorio e il suo riconoscimento di Azienda Leader sul mercato e attenta alla qualità dei prodotti ma anche alla sostenibilità del business sotto gli aspetti della responsabilità verso la società e verso l'ambiente; programma cui anche le parti sociali sono quindi chiamate ad apportare il loro contributo in termini di progettualità e idee.



ASSOLOMBARDA

## Tutto ciò premesso, le Parti hanno convenuto quanto segue:

### 1 RELAZIONI INDUSTRIALI

Di comune avviso le Parti esprimono la loro valutazione positiva sullo stato delle Relazioni Industriali in Azienda.

Dandosi reciprocamente atto che in un mercato contrassegnato da un livello di consumo procapite ridotti drasticamente e tornato su livelli del 1999/2000 il costruttivo e corretto sistema di relazioni industriali degli ultimi anni ha rappresentato un importante fattore competitivo e di stabilità per l'Azienda.

Le relazioni instaurate nel tempo hanno via via consolidato rapporti franchi e trasparenti, dimostrandosi capaci di gestire situazioni complesse, come di produrre accordi positivi, sostenibili nel tempo, talvolta innovativi per entrambe le parti: si vedano ad esempio i sistemi di gestione della professionalità e dei piani produttivi.

In linea con questo spirito le Parti concordano che obiettivo primario del sistema delle Relazioni Industriali sarà ancora di più rispetto al passato, mantenere l'ottimo livello raggiunto, contemporaneamente ricercando spazi per un ulteriore miglioramento.

Le Parti sono consapevoli che la conoscenza e la consapevolezza delle situazioni e dei fenomeni da governare sono fondamentali per stimolare le disponibilità delle persone e per individuare le strategie adeguate ad affrontare e risolvere i problemi a tal fine la qualificazione e la promozione delle Relazioni tra le Parti è lo strumento fondamentale sul quale continuare a investire in termini d'informazione e comunicazione.

In questo senso le Parti si sentono reciprocamente impegnate alla realizzazione di un sistema di Relazioni che consenta per quanto possibile di governare i cambiamenti, cogliendone i segnali anche più deboli, controllarne lo sviluppo rispettando le priorità e le aspettative reciproche. L'obiettivo è di ottenere, attraverso informazioni e azioni adeguate e prevenendo incertezze e diffidenze, una più efficace regolazione delle problematiche.

Di seguito quindi modalità e organi che sono impegnati nella realizzazione del sistema di Relazioni Avanzate sin qui espresso.

#### 1.1 Coordinamento Nazionale RSU

Viene ribadita la centralità del ruolo del Coordinamento Nazionale RSU con le OO.SS. Nazionali FAI-CISL, FLAI-CGIL, UILA-UIL al quale si riconosce la competenza in materia d'informazione annuale, negoziazione del premio variabile, definizione dei modelli di relazione e d'indirizzo delle tematiche peculiari delle diverse Unità che non trovino composizione a livello locale come indicato nell'allegato 3 (sinottico relazioni industriali)

Si terranno due incontri annuali, previsti di norma in autunno e in primavera, in merito ai temi e alle aree d'intervento di seguito riportate:

Nell'incontro autunnale saranno esaminati:

- le prospettive economiche e di mercato dell'Azienda e del Gruppo per l'anno successivo;
- i volumi complessivi e i relativi impegni di produzione dell'anno successivo per ogni stabilimento;
- l'andamento degli investimenti tecnici e non per l'anno successivo;
- la situazione delle professionalità espresse, la formazione, lo sviluppo professionale del personale dell'anno in corso e le previsioni per l'anno successivo;



ASSOLOMBARDA

Nell'incontro primaverile invece saranno altresì presi in esame:

- l'andamento di mercato e i risultati d'esercizio dell'anno precedente
- l'andamento degli indicatori fissati come obiettivi del premio variabile
- l'andamento occupazionale
- il piano formativo aziendale in relazione alla situazione delle professionalità effettivamente presenti rispetto a quelle realmente necessarie
- la situazione aderenti ad Alifond e Unisalute
- l'analisi circa eventuali situazioni di mancata intesa locale sui temi normati dall'accordo integrativo adottando le opportune soluzioni d'indirizzo, idonee per il superamento delle problematiche non definite e rimaste insolute.
- eventuali necessari aggiornamenti rispetto a informazioni fornite al CAE

Comuni a entrambi i momenti d'incontro del Coordinamento Nazionale saranno: un momento dedicato all'aggiornamento rispetto allo stato di avanzamento dell'agenda del programma "Brewing a Better Future" e l'eventuale creazione di momenti formativi o seminariali per i componenti del Coordinamento su tematiche cogenti i temi trattati.

Appena disponibile, il bilancio societario verrà consegnato alle Segreterie delle OO.SS. Nazionali.

Il Coordinamento Nazionale RSU sarà composto complessivamente da 1 persona per ogni organizzazione presente per ogni Unità Produttiva, pari alla data della stipula del presente accordo a 13 persone.

L'Azienda comunicherà, in base a quanto previsto dall'art. 9 della legge 125/91, i dati riguardanti la composizione di genere dei dipendenti anche con riferimento agli inquadramenti e alle fasce retributive.

Tutte le comunicazioni di convocazione e d'informazione per il Coordinamento Nazionale e la Delegazione Ristretta avranno come tramite le Segreterie Nazionali OO.SS.

## 1.2 Delegazione Ristretta

Ferme restando le attribuzioni del Coordinamento, viene riconfermata la funzione della Delegazione Ristretta sindacale, di cui all'Accordo del 16 luglio 1998, che avrà lo scopo di:

- monitorare i macro fenomeni in un'ottica di evoluzione pluriennale dello scenario economico e produttivo aziendale;
- esaminare i flussi e l'evoluzione della situazione occupazionale anche con riferimento all'andamento economico-produttivo del settore.

La Delegazione Ristretta potrà essere convocata al fine di fronteggiare tempestivamente l'eventuale rapida evoluzione dello scenario macro-economico aziendale, anche tramite il ricorso a ulteriori eventuali specifiche sessioni che si terranno tra la direzione della Società e la Delegazione, in aggiunta ai momenti informativi previsti, o per informazioni urgenti e aggiornamenti su progetti specifici per i quali non sia richiesta nel momento in cui vengono presi in esame, alcuna verifica ulteriore tra le parti.

I componenti della delegazione ristretta saranno individuati tra 3 componenti delle segreterie nazionali e 3 componenti che saranno individuati tra i componenti del coordinamento.

### Note ai punti 1.1 e 1.2

I componenti del Coordinamento e della Delegazione ristretta espletano il loro mandato fino alla scadenza del presente accordo e non potranno essere sostituiti temporaneamente da altri componenti.

I componenti del Coordinamento RSU, della Delegazione Ristretta e delle OO.SS. s'impegnano a mantenere il segreto sulle notizie e informazioni che nel corso delle riunioni verranno qualificate dall'Azienda come riservate.



ASSOLOMBARDA

### 1.3 Rappresentanze Sindacali Unitarie

Per quanto concerne la programmazione delle attività nelle singole Unità la RSU è titolare della negoziazione sui temi delegati alla sua competenza.

La RSU, oltre alle materie tradizionalmente di competenza, sarà l'interlocutore della Direzione per quanto attiene la richiesta di flessibilità determinata dall'esistenza di picchi e flessi delle attività produttive, che costituiscono caratteristica pressoché fisiologica dato il contesto di mercato in cui l'Azienda opera e che dovrà attuarsi attraverso un confronto sulle esigenze da svolgersi entro tempi certi:

- entro novembre, in occasione del previsto incontro annuale di Coordinamento (cfr. p.to 1.1): comunicazione e informazione circa le previsioni su volumi produttivi previsti per il triennio e per l'anno successivo a livello di gruppo e di singolo sito;
- entro marzo anno successivo: definizione delle intese utili a perseguire gli obiettivi previsti dagli impianti produttivi e conseguenti riflessi occupazionali, in linea generale dovrà valere il criterio di non ripetere negoziazioni a fronte di situazioni immutate;
- in corso d'anno: eventuali ulteriori verifiche di aggiustamento in funzione dell'andamento del mercato attraverso intensificazioni o riduzioni di fabbisogni.

E' convinzione delle Parti che il sistema di relazioni complessivamente messo in atto è strumento idoneo ad assicurare coerenza tra enunciazioni ed azioni a tutti i livelli e le intese atte a garantire l'esigibilità delle soluzioni tecnico-organizzative e produttive attraverso il maggior coinvolgimento delle RSU.

### 1.4 Commissioni Bilaterali

Si ritiene che le tematiche analizzate dalle Commissioni Bilaterali abbiano contribuito a favorire un sistema di relazioni orientato alla fattiva soluzione di problematiche aziendali.

Si riconferma, pertanto per le Commissioni Bilaterali il ruolo di approfondimento, in sede tecnica e non negoziale, delle reciproche conoscenze relativamente agli argomenti ritenuti rilevanti per le relazioni industriali.

### 1.5 RSU FdV

Le parti, nel riconoscere l'importanza di tutte le componenti che intervengono nelle relazioni sindacali, hanno riconosciuto quale metodo di anticipazione e gestione delle criticità legate alla normale evoluzione di policy aziendali e regolamenti interni inerenti dotazioni e strumenti di lavoro, un metodo che si basi sulla costante e continua informazione circa lo sviluppo di tutte le tematiche che potrebbero avere un particolare impatto sulle modalità di svolgimento dell'attività della Forza di Vendita.

Le parti quindi s'incontreranno a intervalli regolari di media almeno due volte l'anno con lo scopo anche di coinvolgere preventivamente la RSU per l'informazione e la comunicazione condivisa sullo sviluppo delle future policy circa strumenti e dotazioni aziendali anche rispetto al tema confort e sicurezza degli autoveicoli.

### 1.6 Comunicazione attraverso la rete Heineken

L'Azienda consente alle RSU di veicolare più agevolmente, esclusivamente al loro interno, le informazioni di carattere sindacale, dotando ogni sito produttivo di un PC per una migliore agibilità sindacale. A tale proposito si richiama la regolamentazione concordata nel mese di giugno 2008 che si riporta integralmente in allegato (Allegato 4); nell'utilizzo dei sistemi valgono le regolamentazioni e policy corporate applicate normalmente ai dipendenti.



ASSOLOMBARDA

## 2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Il mantenimento di un adeguato livello di competitività deve essere assicurato attraverso il migliore e pieno utilizzo degli impianti in quanto la domanda di birra da parte del mercato e, quindi, del consumatore, ha mantenuto nel tempo, e si è ancora più amplificata in questi ultimi anni, una forte espressione di stagionalità.

La stagionalità dei consumi insieme alla necessità di assicurare sempre un prodotto fresco e di elevata qualità sul mercato implica una forte variabilità nell'esercizio degli impianti produttivi al fine di soddisfare tale esigenza.

Si consideri solo che la differenza di domanda tra periodo invernale e periodo estivo può arrivare a richiedere un impegno degli impianti produttivi che in alcuni casi può raddoppiarsi rispetto a una domanda cosiddetta piatta.

Risulta evidente come in un contesto così variabile la scelta ottimale della dimensione produttiva dei siti, della loro localizzazione rispetto alla distribuzione del consumo sul territorio nazionale, della loro utilizzazione in termini di allocazione produttiva e quindi del loro conseguente assetto organizzativo non può che richiedere uno sforzo congiunto di tutti gli attori per soddisfare la flessibilità.

Una corretta pianificazione strategica dell'Azienda che non può impiantare capacità produttive tali da soddisfare il picco con esercizi su cinque giorni produttivi senza che ciò non ne comporti l'insostenibilità sul mercato, passa attraverso la variabilità degli assetti organizzativi e una maggiore flessibilità operativa che deve trovare riscontro in un comportamento coerente sia da parte dei lavoratori sia dell'Azienda.

Alla luce di quanto sopra esposto le Parti confermano la necessità di attuare modelli di orario che permettano di cogliere tutte le opportunità in un mercato, per sua natura mutevole, flessibile e caratterizzato da una forte stagionalità, anche nel presupposto che una maggiore flessibilità di utilizzo della prestazione lavorativa da conseguire con il ricorso a forme organizzative fino ad oggi considerate eccezionali o sperimentali possa contribuire ad una maggiore stabilità del rapporto di lavoro stesso nonché introdurre opportunità occupazionali.

Quanto sperimentato nel corso degli anni in Azienda conferma che questa forte esigenza di flessibilità può essere governata all'interno di un sistema che, proprio in virtù di essa, privilegia la possibilità ad una stabilizzazione dei rapporti di lavoro coerente con le esigenze di sviluppo aziendale e, di conseguenza, ad una riduzione delle aree di precarietà che, diversamente, ne deriverebbero.

A tal fine le Parti, fermo restando quanto previsto dalle disposizioni contrattuali in materia di flessibilità degli orari, confermano l'opportunità di soddisfare le diverse esigenze di carattere tecnico, produttivo ed organizzativo mediante il ricorso, per tutti i lavoratori interessati, a strumenti di flessibilità della prestazione, quali:

- Lavoro in turni avvicendati su 5/6/7 giorni la settimana;
- Mobilità orizzontale della prestazione durante la settimana lavorativa;
- Flessibilità degli orari e superamento dell'orario settimanale con recupero mensile/annuale (art. 30 bis CCNL);

Si conviene che mediamente nelle unità dove le necessità produttive lo richiedano il ricorso a queste forme organizzative possa essere attuato in un arco di tempo di massimo 6 mesi tendenzialmente tra marzo e agosto.



ASSOLOMBARDA

L'Azienda comunicherà tempestivamente la necessità di adottare uno o più degli strumenti sopraindicati, avviando l'esame congiunto con la RSU dell'unità interessata, relativamente alle ragioni e ai tempi di attivazione; tale confronto verrà svolto tramite le forme ed i tempi del percorso definito al capitolo Relazioni Industriali al fine di conseguire le relative intese.

Qualora, entro i tempi indicati, non si pervenga ad un'intesa, a fronte di uno scenario immutato, le condizioni economiche di riferimento per la modalità organizzativa cui si farà ricorso saranno quelle concordate tra le Parti nell'ultima intesa sulla materia, attraverso l'ultra-attività della vigenza dell'accordo precedente.

Rispetto all'attuazione dei piani per produrre quanto preventivato e comunicato vale il principio che in linea generale saranno evitate negoziazioni ripetitive a fronte di situazioni immutate in termini di volumi e di schema turni attuato rispetto all'ultima intesa valida.

La collocazione delle giornate conseguenti alla flessibilità attuata, nonché quelle che comprendono le festività, le ex festività e la riduzione di orario di cui al vigente CCNL, saranno definite a livello locale tra Azienda e RSU.

Altresì per modalità organizzative mai applicate nel Sito e per le quali non vi siano condizioni di riferimento, qualora localmente non sia possibile definire le condizioni applicative, in sede di Coordinamento Nazionale verranno ricercati gli indirizzi più idonei alle soluzioni delle problematiche emerse.

## 2.1 Reperibilità

Le Parti confermano che nei periodi di lavoro in cui le turnazioni non coprono l'intero arco delle 24 ore consecutive e/o i fine settimana e le festività riconosciute come riposo dal vigente CCNL, dovrà essere assicurata la possibilità di interventi in reperibilità in funzione della tipologia ed estensione degli impianti nonché delle forme organizzative in essere secondo le modalità operative definite nei singoli siti.

In carenza di accordo locale già in essere le modalità operative ed organizzative formeranno oggetto di specifico confronto a livello di sito, confronto da concludersi entro il mese di marzo 2012; successivamente a tale data sarà cura del Coordinamento valutare le eventuali casistiche locali non ancora risolte allo scopo di indirizzarne la risoluzione.

## 2.2 Sede di Milano e FdV

Per la Sede di Milano saranno valutate, in relazione alle esigenze tecniche e organizzative e al fine di favorire la conciliazione tempi di vita e tempi di lavoro, le possibilità di attuare iniziative indirizzate alla valutazione di attivazione di meccanismi concordati di telelavoro, banca ore, percorsi di formazione specifici per agevolare il rientro da periodi di maternità/paternità nonché di valutazione circa l'utilizzo e l'estensione dell'istituto del part time. Nello specifico sarà cura del Coordinamento valutare e approvare le eventuali proposte che scaturiranno da una Commissione Bilaterale locale che studierà e proporrà le modalità attuative rispetto a quanto sopra esposto.

Le Parti inoltre relativamente alla forza di vendita, nel condividere la politica sinora adottata di informazione e consultazione circa i temi propri e specifici dell'area commerciale, hanno condiviso la necessità di strutturare un percorso che favorisca un maggiore coinvolgimento tra le parti per avere uno scambio di informazioni preventivo e completo anticipando le possibili criticità. Tale percorso troverà compimento nella formulazione di un calendario annuale preventivo tra Azienda e RSU che recepisca gli eventuali temi di criticità e li inserisca in una programmazione condivisa. Tale calendario sarà di norma condiviso entro il coordinamento di primavera. Le parti, per favorire una migliore gestione del tempo e degli spostamenti, hanno altresì condiviso la possibilità che l'Assemblea Sindacale della FdV avvenga di norma in coincidenza della Convention Commerciale annuale.



ASSOLOMBARDA

### 2.2.1 Sede di Milano e FdV: osservatorio Valutazione e Competenze

Le parti hanno convenuto d'introdurre sulla specifica tematica relativa ai ruoli e allo sviluppo organizzativo della Sede di Milano e della Forza di Vendita un osservatorio locale al fine di approfondire conoscenze e tematiche legate agli strumenti di valutazione, alle competenze necessarie per la copertura dei ruoli organizzativi presenti in azienda e agli strumenti di sviluppo utili per incrementarle. Le Parti comunicheranno entro la prossima riunione di coordinamento i nominativi dei membri l'Osservatorio che sarà composto da 3 componenti di parte aziendale e 3 componenti di parte sindacale.

### 2.3 Responsabilità sociale di impresa

In coerenza con scopi e finalità del programma "Brewing a Better Future" le parti hanno concordato di facilitare l'utilizzo a scopo sociale di parte del tempo di lavoro delle persone per dare la possibilità di contribuire allo sviluppo del tessuto sociale in cui le persone vivono e lavorano grazie anche ad un attivo contributo dell'Azienda.

A tale scopo sarà possibile in forma sperimentale per gli anni 2012 e 2013 richiedere, annualmente, una giornata di permesso da dedicare ad attività sociali; A tale scopo sarà possibile in forma sperimentale per gli anni 2012 e 2013 richiedere, annualmente, una giornata di permesso da dedicare ad attività di solidarietà e sviluppo sociale; il tempo di tale giornata sarà pariteticamente a carico dell'Azienda e del lavoratore. Le parti concordano di definire le modalità operative che dovranno considerare come prioritaria la partecipazione collettiva di gruppi di lavoratori entro il dicembre 2011.

## 3 PROFESSIONALITA'

Le Parti hanno espresso una valutazione nel complesso positiva del modello organizzativo definito attraverso il sistema Multi Task e Multi Skill basato sull'accrescimento delle competenze dei singoli lavoratori e sulla diffusa operatività basata su squadre autonome di lavoro, rispetto al quale dal 1999 ad oggi sono stati operati da parte dell'Azienda significativi investimenti formativi e interventi di riconoscimento.

Si conferma che il piano avviato nel 1999 ha visto già le parti più volte impegnate nel suo aggiornamento al fine di mantenerlo vitale e aderente alla realtà che andava a gestire; sintomo di vero interesse e volontà delle parti a mantenere vivo e funzionale il sistema. Si ricordano gli ultimi due momenti di aggiornamento nel 2006 e nel 2009 con l'introduzione della parte TPM.

Le Parti quindi considerate le variazioni delle condizioni ed esigenze di base che sono in parte cambiate sia per le normali variazioni dell'organizzazione, sia per l'adozione di differenti e innovativi metodi di lavoro (come il TPM), sia infine per l'evoluzione delle strutture produttive che non sono nel frattempo rimaste cristallizzate; intendono avviare un momento di verifica del sistema stesso.

Le Parti confermano l'impostazione di base del sistema che si reggerà su due ambiti fondamentali:

- il primo ambito legato allo sviluppo delle professionalità e che si esprime attraverso il sistema di valutazione e sviluppo;



## ASSOLOMBARDA

- il secondo ambito legato alle ricadute professionali che tale sviluppo genera per ogni lavoratore attraverso un meccanismo di riconoscimento di incrementi retributivi assorbibili ("gradini") sui futuri passaggi di livello per quei lavoratori che nella fase di sviluppo vengano a trovarsi in una situazione di aumentata capacità rispetto alla situazione precedente.

Le parti concordano concordano nella necessità di nominare una Commissione Bilaterale che proponga una rivisitazione del sistema che tenga conto della realtà odierna e ne sappia cogliere e valorizzare gli elementi di diversità rispetto al passato.

Le Parti condividono quindi l'impegno a discutere in sede di Coordinamento Nazionale l'esito dei lavori della Commissione.

Le Parti comunicheranno entro la fine del mese di agosto 2011 i nominativi dei componenti la Commissione Bilaterale Professionalità che vedrà la seguente composizione numerica:

- parte sindacale: 4 componenti, uno per ogni stabilimento produttivo.
- parte aziendale: 4 componenti

La Commissione Bilaterale porterà un primo progetto di indirizzo con previsione di tempi di realizzazione entro il Coordinamento Nazionale della primavera 2012.

Al Coordinamento Nazionale delle RSU competerà l'esame e la valutazione dell'introduzione e sperimentazione di nuove forme e/o eventuali approfondimenti e modifiche all'impianto di valutazione attuale.

Sino alla formulazione e approvazione di diverso sistema si conferma l'uso del sistema attualmente in utilizzo:

- rimane pertanto la possibilità che siano valutate, a livello di Coordinamento Nazionale, tutte quelle situazioni che la prassi quotidiana dovesse porre all'attenzione per migliorare il sistema nel suo complesso;
- la gestione dell'applicazione e delle verifiche del sistema restano prerogative al livello di sito. Per questo punto le Parti confermano il sistema di verifica al fine di favorire il superamento di eventuali differenti valutazioni del livello di professionalità raggiunto rispetto a quanto eventualmente reclamato sulla base della scheda consegnata al lavoratore attraverso una Commissione composta da un numero massimo di quattro persone, due a nomina della Azienda e due a nomina delle RSU;
- le valutazioni della Commissione, che avrà solo potere consultivo, saranno condotte in base ai documenti utilizzati per la messa a punto del sistema premiante, su percorso e modalità da sviluppare per risolvere le eventuali problematiche;
- permangono momenti di confronto a livello locale, in cui sono coinvolte le RSU sia sotto l'aspetto informativo sia quello formativo per una comune condivisione dei risultati via via conseguiti e dei programmi di sviluppo a 12/18 mesi confermando una prassi già in essere a livello aziendale. Nel corso di questi incontri annuali verranno affrontati i seguenti argomenti:
  - La professionalità espressa in termini di distribuzione dei punteggi per reparti e la conseguente tendenza storica rispetto all'anno precedente.
  - L'andamento delle attività formative erogate, sia in termini di risultati via via conseguiti che dei programmi di sviluppo a venire (12/18 mesi).
  - Gli obiettivi organizzativi da cui discendono le nuove attività formative pianificate.
  - Lo sviluppo delle dinamiche organizzative con particolare riferimento al livello di autonomia raggiunto dalle squadre.
  - Le ricadute in termini di sistema premiante emerse dal processo di valutazione.





ASSOLOMBARDA

#### 4 APPALTI - TERZIARIZZAZIONE

Viene ribadita la centralità dell'attività aziendale nel processo produttivo e nella vendita.

In questi settori sono state investite notevoli risorse sia in termini strategici sia in termini economici al fine di assicurare l'adeguamento alle sollecitazioni del mercato ed alla sua variabilità mai come in questi anni così soggetta a repentini cambiamenti.

Nell'intento di garantire la massima trasparenza, l'Azienda esigerà da parte dei fornitori di servizi il rispetto di tutte le norme legislative e contrattuali nei confronti degli addetti che si trovino ad operare nelle unità produttive di Heineken Italia e fornirà alle RSU, su richiesta delle stesse, informazioni a consuntivo con andamento semestrale relative agli appalti in atto nel sito con particolare riguardo al rispetto delle norme stesse. Al fine di allineare ai più elevati standard di sicurezza l'operato di tutti gli attori che insistono nelle realtà produttive del gruppo, l'Azienda darà ai fornitori di servizi regolare e aggiornata informazione circa le norme e regolamenti generali di condotta proprie di Heineken informando circa la presenza di rischi specifici; richiederà altresì ai fornitori di servizi il documento di valutazione dei rischi onde evitare eventuali interferenze rispetto alla normale operatività quotidiana.

Qualora si verificasse la necessità di aumentare le competenze del personale impiegato da parte di fornitori di servizi rispetto a quanto previsto nel documento di valutazione dei rischi e al capitolato di fornitura sarà interesse e impegno dell'Azienda intervenire sollecitando i fornitori affinché le mancanze siano colmate.

A livello locale le RSU segnaleranno eventuali criticità riscontrate, sollecitando gli adeguati interventi da parte dell'azienda.

#### 5 ASSISTENZA E PREVIDENZA

Le parti confermano per la durata del presente accordo il Fondo Sanitario varato nel corso dell'anno 2000 per tutto il personale a tempo indeterminato e su base volontaria.

Atteso il pieno funzionamento del Fondo di Assistenza Sanitaria Integrativa contrattualmente istituito dal vigente CCNL di Settore le Parti si impegnano a rincontrarsi per l'adozione delle eventuali misure correttive necessarie a raggiungere un'armonizzazione dei diversi sistemi mantenendo l'invarianza dei costi complessiva del sistema e a carico dell'Azienda.

Per quanto riguarda Alifond saranno mantenute dalle Parti tutte le attenzioni per una migliore diffusione della conoscenza al fine di favorire la più ampia adesione.

#### 6 FORMAZIONE, PARI OPPORTUNITA'

L'Azienda individua nella formazione un irrinunciabile perno di sviluppo delle professionalità dei propri lavoratori.

L'impegno aziendale ad erogare i percorsi formativi necessari è assicurato a tutti i lavoratori dipendenti.

Ciò in aggiunta a quanto implicitamente previsto dall'indispensabile formazione "on the job" che si impernia sul trasferimento delle conoscenze da parte dei singoli.

Le Parti riconoscono e confermano l'importanza della formazione come strumento fondamentale a sostegno dello sviluppo delle professionalità richieste dall'evolversi delle attività aziendali:

- di inserimento professionale;
- di conseguimento di nuove competenze;



ASSOLOMBARDA

- di sviluppo e rinnovamento delle professionalità acquisite.

Particolare attenzione sarà posta alla formazione propedeutica e all'addestramento dei giovani, affinché apprendano le cognizioni e le pratiche professionali che consentono di espletare correttamente ed efficacemente le diverse mansioni, nonché ad agire favorendo un'equa distribuzione delle opportunità considerando le differenze di genere delle relative platee interessate.

Le Parti condividono come obiettivo comune del lavoro di cui al precedente paragrafo di raggiungere, nel corso del prossimo triennio, un traguardo pari ad una formazione media pro-capite di 2 giornate.

Le Parti convergono due ore di formazione per i lavoratori nuovi assunti su tematiche di carattere sindacale (CCNL, diritti sindacali, tutele e rappresentanza, accordi aziendali, fondo assistenza sanitaria e ALIFOND).

In coerenza con quanto potrà emergere in tema di sviluppo professionale in occasione dei previsti incontri annuali di coordinamento, si esamineranno poi a livello locale le soluzioni formative e di sviluppo più adatte in relazione alle specifiche esigenze tecniche e organizzative.

A livello locale sarà fornita, relativamente alla situazione del sito, l'informativa di cui alla legge 125/91.

## 7 AMBIENTE, SICUREZZA SUL LAVORO E SICUREZZA ALIMENTARE

L'attenzione verso l'ambiente, la sicurezza sul lavoro e la sicurezza alimentare sono da sempre parte integrante della cultura e della politica aziendale di Heineken Italia.

In questo contesto le Parti hanno inteso potenziare ulteriormente l'attenzione e l'impegno in ambito di tutela dell'ambiente esterno e di lavoro, prevenzione rischi infortuni, igiene e sicurezza.

Tale impegno si potrà concretizzare attraverso una specifica commissione bilaterale che avrà il compito di confrontarsi in tema di coinvolgimento e sensibilizzazione al tema di tutta la popolazione aziendale, di andamento degli eventi infortunistici, di iniziative di riduzione dei rischi.

Sarà altresì dedicato un momento specifico in sede di Coordinamento Nazionale per il contributo delle parti alla proposizione e condivisione delle modalità di stimolo alla responsabilità sociale e alla sostenibilità ambientale coniugandole con il consolidamento, la crescita aziendale e la crescita professionale del personale. Le parti quindi in sede di Coordinamento si confronteranno su obiettivi e sfide che, nell'ambito del programma di sviluppo della responsabilità sociale e della sostenibilità ambientale "Brewing a Better Future" lanciato dal Gruppo Heineken nel corso del 2010, possano fungere da stimolo e sviluppo per l'identificazione delle azioni più adatte alla realizzazione degli obiettivi strategici contenuti nel programma stesso.

## 8 PREMIO VARIABILE

A fronte di un esame complessivo di quanto ha formato oggetto del contenuto economico dell'accordo valevole per il quadriennio precedente, le Parti concordano di rinnovare il premio per il triennio successivo in coerenza con quanto previsto dall'art. 55 del CCNL Industria Alimentare del 22 settembre 2009.

Rimane inalterato il principio della variabilità del PPV legata al conseguimento di risultati aziendali concreti. Pertanto, le Parti riconoscono che il precedente accordo è ritenuto strumento applicabile per il triennio 2011-2013 sia pure intervenendo con le opportune e necessarie modifiche di messa a punto per renderlo sempre più aderente alla effettiva partecipazione dei lavoratori ed al perseguimento dei comuni obiettivi aziendali.

A tale proposito, locali Commissioni Tecniche faciliteranno l'individuazione degli indicatori/obiettivi annuali che dovranno così trovare la loro definizione entro il primo trimestre di ogni anno. Le Commissioni Tecniche, composte da persone competenti rispetto ai principali indicatori aziendali, potranno usufruire di specifici eventi formativi con lo scopo di accrescere le competenze specifiche.



ASSOLOMBARDA

Il numero dei componenti la Commissione Tecnica è pari a 4 dei quali 2 componenti comunicati dalla locale RSU alla locale Direzione entro il mese di gennaio e 2 componenti nominati dall'Azienda. Una volta identificati gli indicatori/obiettivi annuali da parte della commissione, l'Azienda procederà alla comunicazione dei valori di riferimento per il raggiungimento degli indicatori/obiettivi.

A livello locale saranno consentite intese finalizzate ad introdurre, in forma sperimentale e qualora se ne verifichino le condizioni, nuovi obiettivi – quali ad esempio Accordi che fissino obiettivi di reparto o di periodo inferiore ad un anno od altri ancora – con lo spirito di coinvolgere ancor meglio i lavoratori al raggiungimento dei risultati.

Un sistema di controllo da effettuarsi con cadenza periodica, relativo allo stato di avanzamento dei risultati attesi consentirà di rendere lo strumento di più facile lettura e gestibilità così da individuare in corso d'anno i possibili correttivi da apportare successivamente.

In coerenza con quanto affermato in premessa ed in particolare ai capitoli organizzazione del lavoro ed alla luce del bilancio positivo degli anni trascorsi, le parti concordano che l'impianto del premio sarà distinto in due parti: redditività e parametri gestionali.

Nell'ambito dei parametri gestionali è confermato, con valore pari a 250 euro annui per l'intero triennio, un insieme di obiettivi (uno o più d'uno) denominato quota "C.T.L." volto a misurare la competitività del tempo lavoro ed a premiare comportamenti positivi in questo senso (esempi: riduzione straordinari, riduzione monte ferie residuo, altri obiettivi di miglioramento dell'efficienza del tempo lavoro, ecc.).

Alla struttura sopra definita si sommerà, per i soli siti produttivi, il premio aggiuntivo specificatamente dedicato alla competitività produttiva (Indice Competitività Produttiva, ICP).

Il parametro Redditività, dato dal rapporto tra Utile Operativo Netto e Fatturato Netto, sarà considerato raggiunto al raggiungimento della soglia minima pari a 0,09.

Gli obiettivi dei parametri gestionali verranno proposti e definiti in sede locale entro e non oltre il primo trimestre di ogni anno.

In sede di Coordinamento Nazionale primaverile le parti procederanno a una valutazione complessiva rispetto agli obiettivi attribuiti nelle singole realtà con l'ottica di anticipare ed evitare eventuali disomogeneità circa l'effettiva realizzabilità dei piani proposti.

Il premio variabile per il triennio 2011-2013 viene così definito:

1. quota parametro redditività, parametri gestionali (sede, FdV, stabilimenti)
  - 2011: 1800 Euro
  - 2012: 1875 Euro
  - 2013: 1950 Euro
2. quota per flessibilità organizzativa (indice competitività produttiva - solo stabilimenti)
  - 2011: 200 Euro
  - 2012: 200 Euro
  - 2013: 200 Euro

### 8.1 Modalità applicative

Il premio variabile è riconosciuto in valore non differenziato tra i vari livelli di inquadramento e verrà liquidato entro il mese di aprile dell'anno successivo a quello di riferimento.

Il premio variabile verrà liquidato a tutti i lavoratori sia con contratto a tempo indeterminato che ai lavoratori a tempo determinato, purché abbiano superato il periodo di prova.

Ai lavoratori a tempo determinato presenti in azienda con un singolo rapporto di durata, fino ad un periodo massimo di 6 mesi, il premio verrà liquidato nella misura pari al 50% del valore definito per l'anno di competenza.

Gli importi del premio saranno rapportati pro-rata in ragione dei dodicesimi di presenza.



ASSOLOMBARDA

Per i lavoratori a tempo indeterminato che lasceranno l'azienda prima del mese di pagamento del premio variabile, il trattamento economico di riferimento è pari al 70% pro-quota dell'importo dell'anno di competenza.

Nei confronti del personale destinatario di appositi sistemi incentivanti (MBO, incentivi FdV) trovano applicazione la quota redditività e la quota parametri gestionali, depurata della quota C.T.L. in quanto la natura specifica del sistema incentivante assolve alla funzione propria della quota C.T.L. Pertanto tale quota C.T.L. va considerata assorbita, fino a concorrenza, nell'ambito del sistema incentivante.

Per i nuovi assunti sarà considerato rateo intero in fase di assunzione se questa avverrà entro il giorno 15 del mese; per i dimissionari sarà considerato rateo intero se l'uscita avverrà dopo il 15 del mese.

Ai lavoratori trasferiti definitivamente ad altra sede in corso d'anno, sarà liquidato il PPV proprio della sede in cui operano al momento della liquidazione.

Ai lavoratori dello STAC sarà attribuito il PPV della sede di Milano.

Le parti hanno inteso definire l'importo del premio variabile in senso omnicomprensivo, ciò in quanto in sede di quantificazione si è tenuto conto di qualsiasi incidenza; pertanto detto premio non avrà riflesso alcuno sugli altri istituti contrattuali e/o di legge, diretti e/o indiretti di alcun genere.

Le Parti si danno inoltre atto, ai sensi dell'art. 1 della L. 297/82, che l'importo del premio variabile è escluso dal computo TFR.

Le Parti concordano che ai sensi e per gli effetti della L. 402/96 e della L. 135/97 il deposito del presente accordo sarà effettuato a cura di Assolombarda per quanto concerne la Direzione Provinciale Lavoro di Milano e dall'Azienda per quanto concerne gli altri adempimenti.

Le parti riconoscono che le caratteristiche del premio variabile, così come costituito nel presente accordo, sono conformi ad ogni effetto e a quanto previsto dalla circolare n°3/e del 14 febbraio 2011 dell'Agenzia delle entrate, Ministero del Lavoro e delle politiche sociali e secondo quanto disposto dall'art. 1 comma 47 della L. 220/2010.

## 9 DURATA

Il presente accordo ha validità fino al 31 dicembre 2013.

Letto, confermato e sottoscritto.

p. HEINEKEN ITALIA S.p.A.

p. ASSOLOMBARDA

p. FLAI-CGIL

p. UILA-UIL

p. il coordinamento RSU



**Struttura del PPV: Indice di Competitività produttiva**

Misura la capacità di risposta alla domanda di produzione, per sua natura mutevole, in condizioni di equilibrio e sostenibilità del costo del lavoro e degli investimenti tecnici.

Si determina attraverso una tabella che incrocia la produttività in Alta Stagione, parametro indicativo dell'andamento del costo del lavoro e degli investimenti, con un parametro che dia indicazione della capacità di adeguare l'offerta di capacità produttiva alla domanda.

Questo capacità di risposta viene individuato nel parametro "delta turni", inteso come differenza tra i turni di lavoro necessari per rispondere alla produzione pianificata ed i turni di lavoro risultanti dagli assetti concordati.

Di conseguenza il parametro rispecchia il risultato del confronto sui programmi produttivi. In caso di esito non positivo del confronto entro i tempi e termini definiti nel par. 1.3 esso assume valore = 0.

I turni di lavoro si calcolano sommando tutti i turni di lavoro dei reparti fabbricazione e confezionamento del periodo di alta stagione.

La tabella per determinare l'indice è la seguente:

Indice di Competitività Produttiva			Produttività Alta Stagione			
			Obiettivi da definirsi nel sito			
			100%	85%	70%	0%
Delta turni	Obiettivi da definirsi nel sito. 0 = 100%	100%	1,00	0,85	0,70	0,00
		85%	0,85	0,72	0,60	0,00
		70%	0,70	0,60	0,49	0,00
		0%	0,00	0,00	0,00	0,00

Gli obiettivi da raggiungere per questi due indicatori saranno determinati nel sito produttivo annualmente, in fase di inizio del confronto sui programmi produttivi, sulla base dei seguenti criteri generali:

- Rispetto della coerenza tra obiettivi e specifica missione produttiva dello stabilimento;
- Perseguimento del principio del miglioramento continuo;
- Perseguimento dell'obiettivo di incrementare negli anni la produttività del sito, al fine di mantenerne salda la competitività e sostenibilità;
- Il rispetto del principio di sostenibilità rispetto agli impegni determinati dalle vendite, impone alla negoziazione di sito un limite nella definizione dell'obiettivo delta turni. Pertanto la finestra di oscillazione 70%-100% di tale obiettivo non potrà determinare differenze in volumi di ettolitri producibili superiori al 3% dei volumi allocati al sito nel periodo in esame.

*[Handwritten signatures and initials are present throughout the page, including a large signature on the right side and several smaller ones at the bottom.]*



ASSOLOMBARDA

**ALLEGATO 2**

Heineken Italia, sito di: \_\_\_\_\_

Allegato Verbale del .....

**ESEMPIO SCHEDA  
PPV ANNUALE**

PREMIO DI PRODUZIONE VARIABILE - PARAMETRI DI RIFERIMENTO

Valore di riferimento:

Parametri	Pesi	Importo Euro	Obiettivo	Incidenza	Valori di riferimento (raggiungimento obiettivo)			
REDDITIVITA'	30%	valore di riferimento x peso dell'area	Profitto	100%	Vale quanto previsto nell'Accordo Integrativo			
PARAMETRI GESTIONALI	70%	valore di riferimento x peso dell'area	Qualità (non raggiunto in caso di riscontrati gravi difetti / incidenti)	10%-30%	100%	85%	70%	0%
			Costi	10%-30%	obiettivo	obiettivo	obiettivo	obiettivo
			Produttività	10%-30%	100%	85%	70%	0%
			CTI: Utilizzo produttivo del tempo/lavoro (non si applica in caso di specifici sistemi incentivati FIV - MBO)	250 Euro	100%	85%	70%	0%

Handwritten signatures and initials scattered across the page, including names like 'M. Hey', 'A. H.', 'B.', 'H.', 'W.', 'U.', 'Z.', 'J.', 'A.', and 'S.'. There are also some scribbles and checkmarks.

Handwritten signatures and initials at the bottom right, including 'Seri' and other illegible marks.



ASSOLOMBARDA

ALLEGATO 3

Sinottico Relazioni Industriali

	Set	Ott	Nov	Dic	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago
Sito				Negoziazioni locali (es. Piani P.vi; PPV; ...)					Informativa MTS			
Coordinamento Nazionale			1°					2°				
Delegazione Ristretta				interviene in caso di necessità e su richiesta di una delle parti								

→ : processo standard

1° : condivisione piani p.vi e fabbisogni; indirizzi generali

2° : verifica e sintesi; informative

Handwritten signatures and initials are scattered across the lower half of the page, including names like 'Roberto', 'Goff', and 'Boris'.



ASSOLOMBARDA

ALLEGATO 4 – 1/2

Norme comportamentali per l'utilizzo di strumenti di comunicazione elettronica attraverso la rete Heineken da parte delle RSU

Alle RSU è concessa la possibilità di comunicare tra loro e di raggiungere i dipendenti delle proprie sedi direttamente a mezzo e-mail per comunicazioni e/o con messaggi contenenti in allegato eventuali documenti.

Tale modalità è aggiuntiva all'affissione alla bacheca sindacale, pertanto sarà soggetta a diritti ed obblighi previsti per la stessa.

Allo scopo verranno messe a disposizione dall'azienda un indirizzo e-mail e la conseguente funzionalità di utilizzo tramite sistema di posta elettronica per ogni RSU costituita.

Laddove nessun componente la RSU abbia in utilizzo per lavoro un Personal Computer, l'azienda ne metterà a disposizione uno per la RSU.

Per tale attività ci si atterrà ai seguenti principi :

- Saranno rispettate tutte le disposizioni aziendali in materia di utilizzo in sicurezza dei sistemi informatici.
- Le comunicazioni inviate dovranno riguardare argomenti attinenti esclusivamente al rapporto di lavoro e a problematiche sindacali.
- Tale strumento può essere utilizzato solo dai Rappresentanti Sindacali in carica e deve raggiungere solo i dipendenti che fanno riferimento al mittente (ovvero ogni RSU potrà indirizzare i propri messaggi esclusivamente ai dipendenti della propria sede o alle altre RSU). A titolo d'esempio la RSU di uno stabilimento non potrà utilizzare il sistema per indirizzare messaggi ai dipendenti di un altro stabilimento. Non potranno essere inviati messaggi all'esterno del perimetro come sopra identificato, con esclusione di quanto specificato al punto seguente.  
Gli unici destinatari esterni alla rete aziendale cui potranno essere indirizzati messaggi sono le Segreterie nazionali e provinciali di FAI-CISL, FLAI-CGIL e UILA-UIL ed il fondo previdenziale di categoria ALIFOND, gli enti INAIL e INPS, i servizi di tutela della salute delle rispettive ASL.
- La diffusione di comunicati, relativi a materia sindacale e di lavoro, deve avvenire, come per la prassi tradizionale, previo invio del documento in visione alla Direzione Risorse Umane e/o alla Direzione di Stabilimento.

Page 1 of 2





ASSOLOMBARDA

ALLEGATO 4 - 2/2

- Il periodo di conservazione del materiale pubblicato e delle caselle di posta sarà oggetto di verifica ogni qual volta il volume del contenuto dovesse causare problemi di ordine tecnico per la gestione e il funzionamento delle applicazioni informatiche di supporto.
- Il sistema di posta elettronica e i PC costituiscono strumenti aziendali e devono essere usati esclusivamente per motivi legati alla propria carica sindacale. In nessun caso è consentito l'uso per lo scambio di messaggi personali.
- Sono comunque vietate la divulgazione indebita di informazioni aziendali e qualsiasi altra attività illecita o contraria al codice etico ed ai regolamenti aziendali.
- La violazione delle norme qui specificate comporta in caso di prima inadempienza un formale richiamo da parte dell'Azienda. Al verificarsi delle recidive si valuterà il ricorso al blocco dell'accesso e dell'uso dello strumento.

Milano, Giugno 2008

Page 2 of 2