

“Brewing a better future”: ecco come l’Heineken ha vinto la crisi con le buone relazioni industriali

Fondata nel 1863, l’Heineken è oggi il terzo produttore di birra al mondo. Un vero e proprio colosso, se si pensa che al gruppo appartengono più di 130 stabilimenti in oltre 65 paesi, e che dà lavoro a 57.000 persone. Per il mantenimento di questi numeri da record, l’azienda olandese ha saputo puntare certamente su un virtuoso sistema di relazioni industriali. **Un esempio è il contratto aziendale siglato il 2 settembre 2014 a Milano, tra la società, rappresentata dall’Assolombarda, Fai-Cisl, Flai-Cigil, la Uila-Uil e il coordinamento RSU.**

Le maggiori novità dell’accordo integrativo riguardano l’incremento complessivo del premio variabile, l’organizzazione del lavoro e il tema della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. L’accordo prevede, inoltre, un miglioramento del sistema delle relazioni sindacali, il riconoscimento della professionalità e il potenziamento dell’assistenza sanitaria integrativa. Nonostante il clima di forte crisi economica che ha influenzato tutto il settore alimentare e della grande distribuzione abbia ridotto le marginalità e le quote di mercato, la società ha focalizzato la propria attenzione sulla formazione e sul riconoscimento costante dei premi di produttività, al fine di perseguire l’aumento della competitività sul mercato e combattere la crisi.

Passaggio cruciale dell’intesa, nell’ottica di consolidare le posizioni di mercato e analizzare i diversi assetti, è la volontà di implementare il programma “Brewing a better future”, incentrato su una produzione di qualità e sul recupero di competitività, senza tralasciare le problematiche inerenti la sicurezza sul lavoro e l’ambiente.

Al centro del rinnovo, il sistema di relazioni industriali. Le parti hanno convenuto che **le soluzioni negoziali rappresentano la corsia preferenziale per favorire la competitività,** rispondendo puntualmente alle esigenze di mercato attraverso il controllo dei diversi fenomeni e delle problematiche locali, con un efficace sistema di informazione e consultazione. Per tale ragione, un ruolo fondamentale è svolto dalle RSU e dal Coordinamento tra le stesse, per una corretta gestione dell’informazione annuale, la negoziazione del premio variabile, la ricerca delle soluzioni in caso di conflitto. A proposito del sistema d’informazione, il relativo svolgimento avviene in due sessioni. Nella sessione autunnale vengono analizzate, per l’anno successivo, le prospettive economiche e di mercato, i volumi e gli impegni di produzione, l’andamento degli investimenti, il sistema di professionalità, formazione e sviluppo, dati su infortuni e fondi contrattuali. In primavera, invece, si prende in considerazione l’andamento aziendale e le efficienze organizzative e produttive

“Brewing a better future”: ecco come l’Heineken ha vinto la crisi con le buone relazioni industriali

in un determinato periodo di congiuntura economica, in modo da individuare le corrette misure per aggiustare il tiro, laddove necessario.

Analizzando l’organizzazione del lavoro, grande attenzione è riservata all’analisi dell’andamento dei consumi durante l’anno. Difatti, l’azienda ha deciso di puntare sulla flessibilità e sulla stagionalità della prestazione, per favorire stabilità occupazionale e una maggiore competitività. Per tale ragione, entro novembre si raccolgono le informazioni sulle previsioni dei volumi produttivi del triennio e per l’anno successivo a livello di gruppo e singolo sito, in modo da raggiungere entro marzo la definizione di specifiche intese per favorire l’occupazione. Ancora, durante l’anno, per rimanere in linea con il fabbisogno del mercato, l’azienda favorisce il lavoro a turni, la mobilità orizzontale e la flessibilità oraria, con recupero mensile/annuale: entro febbraio di ciascun anno, l’Azienda, attraverso l’esame congiunto con le RSU, definirà un piano da attuare in 6 mesi, da marzo ad agosto. Nel caso in cui non si raggiungano gli obiettivi prefissati, si avranno incontri negoziali con le segreterie nazionali e territoriali; **nella fase della negoziazione, viene condivisa la linea dell’assenza di agitazioni, scioperi e blocco delle flessibilità.**

Un rilevante intervento si è registrato, inoltre, nel campo delle professionalità, con l’ausilio di una apposita commissione bilaterale, per garantire un adeguato livello di sostenibilità e funzionalità dei modelli organizzativi. Un deciso impegno dell’azienda è stato espresso nel settore della formazione e dello sviluppo di professionalità e competenze, soprattutto per i giovani, prevedendo tra l’altro due ore di formazione su tematiche sindacali.

In materia di **appalti e forniture**, Heineken si impegna a fornire ai propri partner commerciali le informazioni sull’azienda e pretenderà a sua volta gli standard di sicurezza stabiliti, soprattutto nella richiesta del documento sui rischi.

Per quanto concerne **l’assistenza e previdenza**, l’intesa sancisce dal 2015 il passaggio al modello di pensione *Fasa*, al quale verrà aggiunta una pensione integrativa, con una finalità di welfare aziendale, controllato da una commissione paritetica non negoziale: l’obiettivo è di giungere a un minor costo aziendale, che ogni anno sarà pari alla differenza tra l’ammontare speso nel corrente anno 2014 per il fondo sanitario Heineken ed il costo annuale del FASA dei prossimi anni.

Le parti hanno ritenuto fondamentale, poi, approfondire il tema della conciliazione

“Brewing a better future”: ecco come l’Heineken ha vinto la crisi con le buone relazioni industriali

vita/lavoro, al fine di contemperare le esigenze personali e professionali, accordando 4 ore ulteriori di permesso retribuite per visite ai figli oltre che per intraprendere percorsi formativi al rientro dai congedi parentali, passando per la garanzia di flessibilità oraria per genitori di bambini fino a tre anni.

Ulteriormente, nell’ambito dell’erogazione dei premi, è stato stabilito che una Commissione tecnica di 4 componenti (2 a livello aziendale e 2 locale RSU), valuti i premi variabili a seconda dei risultati conseguiti, con la fissazione di indicatori ed obiettivi, i parametri della redditività e dei parametri gestionali. In dettaglio, il premio variabile verrà erogato entro il mese di aprile dell’anno successivo di riferimento e sarà dato a tutti i tipi di lavoratori (per quelli a tempo determinato, fino ad un periodo di 6 mesi, al 50%, mentre per quelli a tempo indeterminato che lasceranno l’azienda, prima del pagamento del premio, è al 70%).

In definitiva, accordi aziendali come quello di Heineken indicano che la strada del perseguimento di obiettivi comuni tra le parti sociali è possibile. Un ottimo esempio di contrattazione integrativa propositiva, lungimirante e che guarda al futuro dell’azienda e delle risorse umane. Perché la crescita, può e deve essere perseguita attraverso le buone relazioni industriali. E la contrattazione aziendale, come in questo caso, può davvero fare la differenza.

Nicola Fierro

Esperto in Relazioni di Lavoro

Scarica il pdf 