



# Per una storia della Contrattazione Collettiva in Italia/55 – Loro Piana scommette su welfare e sistemi premianti

di Giacomo Pigni

**Tag:** #LoroPiana #welfare #premi #relazionisindacali

## *Parti firmatarie e contesto*

Il 14 settembre 2021 le due società facenti riferimento al marchio Loro Piana (Loro Piana S.p.A. e Manifattura Loro Piana S.r.l) hanno definito con le Rappresentanze sindacali unitarie e le Organizzazioni Sindacali territoriali Femca-Cisl, Filctem-Cgil, Uiltec -Uil una nuova disciplina collettiva, contenuta in due contratti integrativi aziendali. I due accordi differiscono principalmente per delle norme di dettaglio relative alla parte economica mentre, per quanto riguarda la parte normativa, riportano i medesimi contenuti. In particolare, in premessa le parti, richiamando l'art. 12 lett. C) del CCNL del Settore Tessile Abbigliamento e Moda, funzionalizzano l'intesa ad obiettivi di miglioramento della produttività, competitività, efficienza e redditività. Inoltre, riprendendo la regolamentazione della retribuzione variabile del 17 dicembre 2019, le parti sottolineano come lo scopo finale di questa intesa sia quello di distribuire le maggiori risorse economiche create, aumentando al contempo i trattamenti economici dei lavoratori e la capacità di investire a livello societario. La chiave di volta di una struttura così finalizzata è rappresentata da un efficiente sistema di relazioni sindacali.

## *Oggetto e tipologia di accordo*

L'intesa, oltre al già richiamato sistema di retribuzione variabile ed incentivante, si occupa di un cospicuo numero di materie quali le relazioni sindacali, il welfare aziendale, la conciliazione vita-lavoro dei dipendenti, la loro formazione e la valorizzazione della professionalità. Appare, di conseguenza, come un accordo finalizzato non ad un semplice rinnovo della disciplina economica ma avente lo scopo anche di innovare l'impianto normativo della disciplina collettiva aziendale.

## *Temî trattati / punti qualificanti / elementi originali o di novità*

Come già espresso precedentemente, l'intesa abbraccia svariati temi. Tralasciando in questa sede la regolamentazione in materia di misure di welfare e di retribuzione variabile, che

*La presente analisi si inserisce nei lavori della Scuola di alta formazione di ADAPT per la elaborazione del*  
*Rapporto sulla contrattazione collettiva in Italia.*

*Per informazioni sul rapporto - e anche per l'invio di casistiche e accordi da commentare - potete contattare il*  
*coordinatore scientifico del rapporto al seguente indirizzo: [tiraboschi@unimore.it](mailto:tiraboschi@unimore.it)*

complessivamente qualifica l'accordo, è importante citare come temi trattati ed elementi originali o di novità tre istituti regolati dalle parti.

In primo luogo è essenziale descrivere il sistema di relazioni sindacali che costituisce la base sulla quale poggia l'intera struttura contrattuale. Le parti intervengono con l'intenzione di migliorare le disposizioni in tema di informazione e consultazione a livello aziendale (Art. 22, CCNL) e, nello specifico, prevedono un incontro annuale con l'Amministratore Delegato per discutere dell'andamento aziendale, le iniziative assunte in materia di salute, sicurezza, welfare e formazione. Inoltre, si prevede l'istituzione di cinque commissioni paritetiche, dedicate all'analisi dell'andamento della produttività e della qualità nelle rispettive divisioni.

In secondo luogo, le parti, richiamando le disposizioni contenute nel Codice Etico e nel Codice di Condotta per i Fornitori di Loro Piana, vogliono ribadire l'importanza di mantenere degli standard etici alti, tanto da prevedere che il venir meno di quanto previsto dagli stessi costituisce una violazione dell'obbligo di fedeltà e di diligenza.

Infine, non viene tralasciata la regolamentazione in materia di salute e sicurezza. In particolare, con la finalità di garantire un alto livello di sicurezza per i propri dipendenti e fornitori, viene confermata l'adozione delle certificazioni ISO 14001 e ISO 45001. Inoltre, si prevede una collaborazione tra RLS e Direzione aziendale nell'analisi dell'efficacia dell'iniziativa di salute e sicurezza che si concretizzerà in incontri aventi cadenza quadrimestrale.

### ***Incidenza sul trattamento retributivo e sulle misure di welfare***

A questo punto è necessario affrontare le materie che occupano uno spazio centrale all'interno dell'intesa e che rispondono alle finalità definite in premessa: le misure di welfare e la retribuzione variabile.

Per quanto riguarda le misure di welfare, in base a quanto definito all'interno dell'intesa, emerge la volontà di creare un modello organizzativo che valorizzi la diversità dei dipendenti garantendo a tutti delle pari opportunità nello svolgimento della propria prestazione. In questo senso, a fianco di misure ordinarie come la programmazione delle ferie annuali e delle ore di riduzione dell'orario di lavoro, si nota un impegno molto considerevole nel riconoscimento di istituti volti a sostenere il lavoratore in alcune delicate fasi della propria vita. In particolare, si prevede l'estensione della disciplina del congedo matrimoniale anche alle coppie conviventi *more uxorio*, il riconoscimento di una aspettativa retribuita di 6 mesi per percorsi di protezione relativi alla violenza di genere ed, infine, l'estensione del periodo di aspettativa non retribuita per grave e comprovate esigenze personali (ex art. 55 CCNL) di ulteriori 3 mesi.

È però necessario sottolineare il peso che la disciplina in merito al *work life balance* e alla genitorialità vanta all'interno della disciplina collettiva. Si registrano quattro misure aventi la finalità di sostenere i lavoratori-neogenitori: l'estensione del congedo per il padre (o partner) lavoratore definito dalla legge di bilancio 2021 di ulteriori 5 giorni, il riconoscimento di congedi per l'inserimento del figlio all'asilo nido (5 giorni non frazionabili) e alla scuola dell'infanzia (2 giorni non frazionabili), l'agevolazione nei confronti delle richieste di trasformazione del rapporto a tempo parziale e, infine, il riconoscimento della possibilità di frazionare ad ore il congedo parentale. Le parti al fine di contemperare il ricorso agli strumenti disciplinati, affermano di volere avvalersi delle facoltà di deroga riconosciute alla contrattazione collettiva

dal d.lgs. 81/2015 in merito alla riassunzione a tempo determinato del lavoratore assunto in sostituzione di maternità (art. 21 comma 2) e all'esercizio del diritto di precedenza, il quale dovrà essere esercitato per iscritto (art. 24). Infine, nell'ambito del sostegno alla genitorialità, si nota il riconoscimento di un pacchetto di permessi retribuiti pari a 20 ore annue, richiedibili per l'accompagnamento del figlio di età inferiore ai 14 o del genitore di età superiore a 70 per lo svolgimento di accertamenti medici. I permessi non sono cumulabili e risultano incompatibili con i permessi previsti dalla legge 104/1992.

La completezza dell'intesa si denota anche dalle previsioni in merito allo sviluppo professionale dei dipendenti. Infatti, Loro Piana fornisce a tutti i lavoratori programmi formativi dei quali incentiva l'utilizzo attraverso una piattaforma digitale dedicata. Inoltre, sono previste attività formative anche in ambito artigianale e manifatturiero attraverso una serie di attività sviluppate all'interno della Accademia dei Mestieri, la quale si pone in continuo dialogo con il territorio. Al fine di rendere effettivo la possibilità di accedere a queste opportunità di formazione, l'azienda individua come strumenti di finanziamento Fondimpresa, si impegna a programmare le ore di formazione all'interno dell'orario di lavoro (fino ad un massimo di 4 al giorno) e riconosce 200 ore aggiuntive di permesso studio ex art. 66 del CCNL. È da sottolineare anche l'impegno da parte della azienda a sviluppare la polivalenza tra reparti produttivi.

Per concludere la disciplina collettiva dedicata alle misure, largamente intese, di welfare, è necessario citare le misure di welfare aziendale. In particolare, attraverso il programma di welfare "Noi di Loro Piana", l'azienda si impegna ad attivare una serie di forme di sostegno come, ad esempio, un *wallet* nascita del valore di 250 euro in occasione della nascita di un figlio. Inoltre, sono previste tre tipologie di polizze assicurative volte a sostenere il lavoratore o la sua famiglia in caso di gravi infortuni professionali o extra professionali. Da ultimo, è utile richiamare l'istituto della Banca Ore Etica, la quale viene dettagliatamente disciplinata all'interno dell'intesa con lo scopo di prevedere uno strumento che valorizzi lo spirito di solidarietà dei lavoratori nel sostenere (fino ad un massimo di 200 ore a richiesta) i colleghi che abbiano particolare necessità per la cura della propria salute o di quella dei familiari. È da sottolineare che per ogni ora donata l'azienda si impegnerà a integrare la Banca Ore Etica con una quantità pari a quella donata e valorizzata in base al livello retributivo del donante.

A questo punto è possibile delineare la disciplina dell'istituto che costituisce il cuore dell'intesa. Il riferimento è rivolto a quanto previsto in materia di retribuzione variabile. È necessario premettere che, per questo istituto, è previsto un regime differente per le due società firmatarie. Manifattura Loro Piana riconosce ai propri dipendenti due premi (Premio di Risultato e Premio Aziendale) mentre Loro Piana S.p.A. prevede l'erogazione di tre premi (Premio di Risultato, Premio Aziendale, Premio Presenza). Per tutti i sistemi premianti sono fissati degli "indicatori cancello". L'incremento di almeno uno di questi indicatori permette l'erogazione del premio. Si tratta di valori relativi al consumo di energia, ai giorni di magazzino, all'assenteismo globale e, solamente per Loro Piana S.p.A., il tempo medio di produzione dei tessuti. L'intesa, come detto, prevede una disciplina molto dettagliata che definisce più premi. Per evitare di descrivere tali istituti in maniera eccessivamente minuziosa è utile sapere che, in entrambe le società, il PDR si sviluppa in 3 tipologie di indicatori: produttività (es. costo e livello di servizio), redditività (es. vendite nette), qualità (es. numero di resi). Inoltre, per quanto riguarda la società Loro Piana, è prevista una differenziazione tra le divisioni produttive interne. In ogni caso è prevista un riproporzionamento individuale del PDR in base alle ore di effettiva. Allo stesso modo avviene per il Premio Aziendale il quale si presenta come un sistema premiante connesso

al valore di Current Operation Profit. Infine, solamente per i dipendenti di Loro Piana, viene previsto un Premio Presenza calcolato su quattro indicatori volti a dare un peso differente alle assenze in base al periodo in cui esse avvengono.


Un sistema premiale di questo tipo risulterebbe incompleto senza la possibilità di convertire gli importi in servizi di welfare. Infatti, viene riconosciuta la possibilità di convertire in servizi di welfare gli importi stabiliti dai premi nelle misure previste dal regolamento ad hoc. Al fine di incentivare la conversione l'azienda si impegna ad incrementare il valore individualmente convertito. Inoltre, si prevede che le quote convertite e non utilizzate entro l'anno di maturazione potranno confluire dentro il fondo Previmoda o, in caso di mancata iscrizione, liquidate in busta paga.

### ***Valutazione d'insieme***

Se l'intenzione delle parti firmatarie era quella di investire in welfare e retribuzione variabile al fine di coniugare il benessere dei lavoratori con un migliore andamento aziendale, l'obiettivo è stato sicuramente raggiunto. L'intesa si mostra come una struttura poggiata su disposizioni volte a sostenere i bisogni extralavorativi del lavoratore e su un sistema premiale capace di rappresentare le molteplici componenti della realtà aziendale. Tutto ciò è valorizzato dalla presenza di un sistema di relazioni sindacali che filtra l'intero accordo e rende effettivo l'intero sistema.

***Giacomo Pigni***

Scuola di dottorato in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro  
ADAPT, Università degli Studi di Siena

 [@PigniGiacomo](https://twitter.com/PigniGiacomo)