

BELLAFACTORY

| FOCUS |

DISTRIBUTORI DI RICCHEZZA NUOVE FORME E NUOVI MODELLI



Dal contratto integrativo al welfare integrativo. Cosa sta accadendo nei grandi gruppi industriali? Quali sono le attese? Viviamo questo cambiamento consapevoli che le aziende stanno assumendo un nuovo ruolo. Distribuire ricchezza? Si può fare. Da Andrea Guerra a Sergio Marchionne. Chi segna la svolta nelle relazioni industriali e sindacali. Il nostro focus sul PREMIO di PRODUTTIVITÀ. La #BellaFactory. Il Focus sul contratto integrativo di docenti universitari e amici giornalisti.

COMITATO SCIENTIFICO

COORDINATORE:
PROF. SANDRO TRENTO

CONSIGLIERI:
PROF. GIUSEPPE BERTA
PAOLO BRICCO
PROF. LUISA CORAZZA
PROF. LUCIANO PERO
DIODATO PIRONE
PAOLO REBAUDENGO
PROF. GIANFRANCO VIESTI

CHI HA CONTRIBUITO A QUESTO NUMERO

- PROF. SANDRO TRENTO
*Prof. ordinario di Economia presso
l'Università di Trento, Direttore
del Centro Studi Confindustria e
dirigente presso Servizio Studi di
Banca d'Italia*

- DIODATO PIRONE
Giornalista del Messaggero

- GABRIELE CARAGNANO
*Direttore Generale Fondazione Ergo
e PwC Partner Operations*

- PROF. MICAELA VITALETTI
*Prof. di Diritto del lavoro presso
la Facoltà di Giurisprudenza
dell'Università di Teramo*

- PROF. GIUSEPPE BERTA
*Professore di Storia Contemporanea
all'Università Bocconi di Milano*

- PAOLO BRICCO
*Giornalista economico del
Sole24Ore*

- ROCCO PALOMBELLA
Segretario generale della Uilm

EDITING A CURA DI:
MARTINA CARAGNANO
RACHELE SESSA

SEDE OPERATIVA
VIA PROCACCINI N. 10
21100 VARESE
TEL. +39 0332 239 979

PER INFORMAZIONI:
CENTRO STUDI
RACHELE SESSA
E-MAIL R.SESSA@ERGO-MTM.IT

PREMESSA

IL PERIODICO BELLAFACTORY FOCUS - SPIEGATO DA NOI E CON I NOSTRI PROGETTI **P4**

LA RICCHEZZA DI UN PAESE DIPENDE DALLA PRODUTTIVITÀ - PROF. SANDRO TRENTO **P5**

PRESENTAZIONE

IL PRIMO NUMERO: LA SCELTA.
LA PRODUTTIVITÀ PASSA ANCHE DALLE RELAZIONI SINDACALI **P8**

LA DEFINIZIONE **P8**

PUNTI DI VISTA **P9**

DATA BOX: LA CONTRATTAZIONE DI SECONDO LIVELLO **P10**

TOP BOX DELL' INNOVAZIONE. MANAGER ILLUMINATI DELINEANO NUOVE
FORME E NUOVI MODELLI NELLE RELAZIONI INDUSTRIALI **P12**

QUANDO IMPRESA E SINDACATO (ASSIEME) ASCOLTANO I LAVORATORI,
IL CASO EATALY - DIODATO PIRONE **P12**

CRONISTORIA - LE TAPPE FONDAMENTALI DELLA CONTRATTAZIONE AZIENDALE **P14**

BELLAFACTORY FOCUS

BF1 - IL CASO ALSTOM: LA STALINGRADO DEL NORD OVEST SI CONVERTE
ALLA PRODUTTIVITÀ - GABRIELE CARAGNANO **P16**

BF2 - IL CONTRATTO COLLETTIVO AZIENDALE AL TEMPO DEL "JOBS ACT":
QUALI PROSPETTIVE (ANCHE PER LA PRODUTTIVITÀ)? - PROF. MICAELA VITALETTI **P22**

BF3 - CONTRATTARE A DETROIT - PROF. GIUSEPPE BERTA **P26**

BF4 - L'ANTAGONISMO PRAGMATICO AMERICANO, IL SILENZIO COLLUSIVO
TEDESCO E LA MARGINALITÀ VIRULENTA ITALIANA - PAOLO BRICCO **P30**

CONVERSAZIONI

IL FULCRO DI UN NUOVO SISTEMA DI RELAZIONI SINDACALI DEVE ESSERE LA PARTE-
CIPAZIONE DEI LAVORATORI ALLA VITA ED AI RISULTATI DI IMPRESA - ROCCO PALOMBELLA **P34**

IL PERIODICO "BELLAFACTORY FOCUS" SPIEGATO DA NOI E CON I NOSTRI PROGETTI

La Fondazione Ergo, il Centro Studi e il BellaFactory Focus

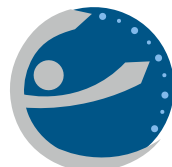
Ci siamo, ecco il primo numero della pubblicazione periodica della Fondazione Ergo. Lanciare la pubblicazione di un periodico non è banale, si hanno in mente tante idee, obiettivi, ambizioni, ma arrivare ad una sintesi non è semplice. Anche la scelta del nome più adatto e della veste grafica hanno richiesto il contributo creativo ed artistico di tutti gli amici che ci hanno supportato nell'impresa. Ci abbiamo messo impegno e passione perché volevamo che l'esito fosse unico: una pubblicazione di analisi ed approfondimento dell'industria manifatturiera nazionale fatta dall'interno degli stabilimenti, sulla base di dati unici perché rilevati direttamente dal campo, attraverso il contatto diretto con manager ed operai o il campionamento di misure ingegneristiche di processo. Tutto ciò è reso possibile dall'incredibile qualità e professionalità dei membri del comitato scientifico della Fondazione, che hanno la capacità di trascendere dal particolare al generale, di distillare da migliaia di dati i concetti chiave per i nostri imprenditori e i nostri politici.

Per i lettori che non conoscono la Fondazione Ergo, sintetizziamo nella seguente scheda le attività e il campo specialistico in cui opera.

In soli due anni Fondazione Ergo, contando esclusivamente su mezzi propri e sul volontariato di tanti appassionati di manifatturiero, lancia una serie di nuove iniziative impressionante: crea un Centro Studi osservatorio della produttività italiana, forma un comitato scientifico con alcune tra le più brillanti menti universitarie e giornalistiche italiane, costituisce un Comitato Tecnico con luminari universitari di medicina del lavoro ed esperti aziendali di ergonomia e produttività, amplia l'offerta formativa siglando accordi con numerose università italiane, certifica gratuitamente più di cento delegati sindacali sul tema dell'organizzazione del lavoro, lancia un progetto di ricerca nel campo dell'ergonomia che coinvolge 1200 lavoratori, acquisisce la leadership del gruppo di lavoro UNI Antropometria e Biomeccanica, sviluppa e diffonde a livello globale il sistema di analisi ergonomica diventato già oggi il sistema più diffuso al mondo (670.000 lavoratori lavorano in stazioni di lavoro progettate con il nostro sistema EAWS) e, nel frattempo, ripensa la propria strategia di comunicazione. E infine, ultimo in questo lungo elenco, ma primo nella nostra lista delle ambizioni, il programma BellaFactory, che orienta anche il nome di questa rivista scientifica. BellaFactory, in fase di lancio proprio in queste settimane, è un sistema di audit e certificazione rivolto alle fabbriche italiane che mira a fornire loro direzioni chiare per raggiungere livelli best in class di produttività.

Cosa ci contraddistingue?

Crediamo nel manifatturiero italiano, amiamo la fabbrica e siamo convinti che la nostra economia non possa prescindere da essa. Abbiamo uno spirito ottimista, positivo, propositivo e così anche le nostre ricerche vogliono essere uno stimolo e un punto di riferimento che analizza i fenomeni che interessano il mondo del lavoro per fornire soluzioni pratiche ed efficaci. Siamo convinti che l'Italia non solo ce la possa fare, ma che possa diventare protagonista di un nuovo rinascimento industriale, in cui



fondazioneergo
BELLAFACORY.

La Fondazione è stata istituita nel gennaio 2012, con sede a Varese, Gabriele Caragnano ne è il direttore generale.

La Fondazione Ergo è l'ente che riunisce Imprese, Sindacati e Università in un progetto di ricerca, formazione e certificazione di sistemi di organizzazione scientifica del lavoro. Ci definiscono un centro di eccellenza indipendente nella costruzione di relazioni impresa - sindacato finalizzate ad armonizzare la ricerca congiunta di produttività ed ergonomia.

l'innovazione tecnologica ed organizzativa sarà il fattore chiave di successo.

Qualcuno parla di Industria 4.0, altri di digital manufacturing o lean manufacturing. A noi piace il termine di industria umana, in cui la persona è il motore sano del sistema e nella fabbrica può crescere apprendendo, contribuire alla creazione di valore e partecipare alla distribuzione di ricchezza così generata (gainsharing).

Il filo conduttore che guiderà le indagini è la nostra **idea di produttività dal basso**.

La Produttività dal basso, la Buona Produttività, quella che è generata dalle idee della collettività e raggiunta attraverso lo sforzo coordinato di tutti i livelli, senza distinzioni di colore di colletto.

Il BellaFactory Focus è la pubblicazione per specialisti che operano attorno al tema dell'organizzazione del lavoro industriale, che parla delle fabbriche italiane, del buon lavoro e del Made in Italy.

Il goal del programma BellaFactory e della pubblicazione ad esso collegata BellaFactory Focus è quello di riportare la fabbrica al centro della nostra politica economica e del nostro sistema universitario. Abbiamo bisogno di giovani laureati che ambiscano a sviluppare il proprio talento nel manifatturiero italiano e vedano nella fabbrica una seria opportunità di crescita. **Vogliamo un Paese di Belle Fabbriche.** La Fondazione Ergo, con un ricchissimo bagaglio di esperienze internazionali, a contatto diretto con gli stabilimenti delle aziende manifatturiere più competitive al mondo, si propone di mettere a disposizione anche delle PMI industriali italiane strumenti e riferimenti (benchmark) solitamente riservati ai grandi gruppi multinazionali. La difficoltà sarà quella di farsi ascoltare. I nostri imprenditori sono oggetto di continue proposte di soluzioni salvifiche e miracolose, che immancabilmente si scontrano contro la resistenza al cambiamento. E questo genera demotivazione e chiusura al mondo esterno. Purtroppo non esiste alcuna ricetta magica: l'unica strada percorribile è quella della regolarità e costanza nel perseguire obiettivi chiari, misurabili, condivisi, raggiungibili solo attraverso l'apprendimento di competenze via via più evolute. Perseguire obiettivi non coincidenti è come voler spingere una barca remando in direzioni diverse: uno spreco di energie!

L'idea di **Bella Fabbrica** non guarda al lato estetico ed architettonico, ma ad un **nuovo modello di fabbrica inteso come posto sicuro, pulito, coinvolgente in cui lavorare bene e che ponga le risorse umane al centro del processo produttivo**. Un nuovo concetto che vorremmo si diffondesse in tutto il Paese, dove quelli che oggi

sono casi di eccellenza diventino la normalità del tessuto industriale italiano.

BellaFactory Focus affronterà in ogni numero un tema di fondo specifico inerente all'ambito di indagine e di attività della Fondazione. Tra i più importanti argomenti possiamo riconoscere i seguenti:

• **DINAMICA DELLA PRODUTTIVITÀ**

• **MODELLI ORGANIZZATIVI**

• **ERGONOMIA, SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO**

• **CONTRATTI E RELAZIONI SINDACALI**

• **ANALISI SETTORIALI**

• **MODELLI OPERATIVI**

Ogni numero sarà caratterizzato da elementi di attualità, dati e approfondimenti scientifici e culturali dei diversi argomenti trattati. Nel **BellaFactory BOX** analizzeremo attraverso racconti e approfondimenti il nostro concetto ideale di BellaFactory, che di volta in volta si delinea con maggior chiarezza. Non mancheranno dei **data BOX**: numeri, tabelle e infografiche che forniranno sintesi e mappe dei temi in analisi.

Per finire, ci saranno quelli che abbiamo chiamato **BF FOCUS**, ovvero linee guida operative delineate da amici, giornalisti, scrittori, professori, esperti e tecnici sui vari argomenti trattati per aiutare la politica, l'industria, il sindacato e l'università a fare un passo in avanti concreto verso la realizzazione di "Belle Factory". ■

PRODUTTIVITÀ DEL LAVORO

+0,3%

(1995-2014)

PRODUTTIVITÀ DEL CAPITALE

-1,2%

(1995-2014)

LA RICCHEZZA DI UN PAESE DIPENDE DALLA PRODUTTIVITÀ

Prof. Sandro Trento

L'economia italiana ha problemi di crescita da almeno venti anni. Nel periodo 1995-2005 il tasso di crescita medio annuo dell'Italia è stato pari a solo 0,8 punti percentuali inferiore rispetto a quello della Francia, della Germania, della Spagna e del Regno Unito. Questo divario si è ulteriormente aggravato nel decennio 2005-2014, con un differenziale negativo pari a 1,5 punti percentuali rispetto alla media dei paesi in questione.

Cresciamo a tassi medi inferiori all'1 per cento da circa venti anni. La recessione del 2008 ha colpito molto più pesantemente l'Italia degli altri paesi avanzati e si è protratta molto più a lungo.

Il diverso andamento tra l'economia italiana e quella di altri paesi europei appartenenti all'Area dell'euro sembra indicare che le difficoltà del nostro sistema economico non dipendano dall'adozione della moneta unica europea ma siano dovute a fattori strutturali. La modesta crescita italiana si è tradotta in un impoverimento del nostro paese rispetto alla media europea e ancora di più rispetto agli Stati Uniti, il nostro PIL pro capite infatti è sceso al di sotto della media UE e si è allontanato significativamente da quello statunitense.

La dinamica della produttività ha assunto, ormai da molti anni, un ruolo fondamentale nel dibattito sulle cause della bassa crescita dell'economia italiana.

Nel periodo 1995-2014 solo in cinque anni si è avuta una crescita del PIL per occupato (una misura di produttività). In tutti gli altri anni si è avuta una diminuzione e anche questa misura ha segnato un divario crescente tra Italia e altri partner europei.

Rispetto al 1995, la produttività è cresciuta nel 2014 del 24,4% nel Regno Unito, del 17% in Francia e in Spagna, del 13% in Germania ed è invece diminuita del 2,2% in Italia.

Nel medio termine **la crescita della produttività è il meccanismo attraverso il quale un paese si sviluppa e accresce il proprio benessere.** Discutere di produttività è quindi cruciale.

Sofferamoci brevemente su alcuni indicatori di produttività, calcolati dall'ISTAT.

La **produttività del lavoro**, misurata dal **valore aggiunto per ora lavorata**, ha registrato, in Italia, tra il 1995 e il 2014 una crescita media annua pari a solo lo 0,3 per cento, derivante da un incremento medio del valore aggiunto pari allo 0,5 e un aumento delle ore lavorate pari allo 0,2. Se analizziamo il periodo più recente scopriamo che negli anni 2003-2009 la produttività del lavoro è diminuita in media dello 0,3 annuo. Nel periodo 2009-2014 la produttività è cresciuta dello 0,6 per cento, ma a fronte di un calo dell'input di lavoro superiore rispetto a quello del valore aggiunto. Quindi è vero che la produttività è aumentata (anche se di poco) ma questo perché è diminuito molto l'uso del lavoro.

Nel 2014 la **produttività del lavoro è tornata a calare, -0,7 per cento**, per effetto congiunto di un calo del valore aggiunto e di un piccolo incremento dell'input di lavoro. Abbiamo quindi un serio problema di produttività del lavoro.

I nuovi dati della contabilità nazionale hanno rivisto l'input di capitale e ora tra i beni capitali sono conteggiate anche le spese in ricerca e sviluppo in quanto esse contribuiscono all'accumulazione di capacità produttiva mediante la generazione di conoscenze riutilizzabili. Sono stati inoltre stimati dall'ISTAT anche gli investimenti legati al software, ai database nel calcolo degli investimenti fissi lordi.

La **produttività del capitale** è stata quindi calcolata come **rapporto tra il valore aggiunto e l'input di capitale** rivisto nel modo appena descritto. Tra il 1995 e il 2014 la produttività del capitale ha subito una marcata diminuzione, con una contrazione media annua pari all'1,2 per cento, legata a un aumento dell'input di capitale (+1,7) superiore a quello del valore aggiunto (+0,5). Se si scompone la dinamica della produttività per tipologia di capitale, si osserva che è aumentata la produttività del capitale che incorpora

“

LA DINAMICA DELLA PRODUTTIVITÀ HA ASSUNTO, ORMAI DA MOLTI ANNI, UN RUOLO FONDAMENTALE NEL DIBATTITO SULLE CAUSE DELLA BASSA CRESCITA DELL'ECONOMIA ITALIANA.

”

PRODUTTIVITÀ TOTALE DEI FATTORI

-0,3%

(1995-2014)

ICT e la componente immateriale non-ICT (che include le spese in Ricerca e sviluppo).

Negli anni 2003-2014 la produttività del capitale è tuttavia diminuita in media dell'1 per cento all'anno. Se analizziamo il rapporto tra capitale e ore lavorate possiamo osservare che nel periodo 1995-2014 l'intensità del capitale, misurata dal rapporto tra input di capitale e ore lavorate, è cresciuta dell'1,5 per cento in media all'anno. Per ogni ora lavorata si è usato più capitale ma questo non ha fatto crescere in modo significativo la produttività.

Vi è infine un altro indicatore che viene molto utilizzato per valutare lo stato di salute di un sistema produttivo ed è quello della **produttività totale dei fattori** che misura la crescita del valore aggiunto attribuibile al progresso tecnologico e all'innovazione nei processi produttivi.

La produttività totale dei fattori in Italia ha subito una diminuzione, tra il 1995 e il 2014, dello 0,3 annuo. Si tratta di un fenomeno molto grave. E' raro infatti che in un paese avanzato si abbia una diminuzione della produttività totale dei fattori (PTF), questo avviene di solito durante periodi bellici o durante gravi episodi di recessione intensa.

Negli anni 2003-2009 la PTF ha avuto tassi di crescita negativi mentre nella fase 2009-2014 la PTF ha segnato una modesta crescita (+0,4).

La PTF è probabilmente la misura che meglio coglie le dinamiche negative dell'economia italiana. Dai primi anni '90 l'economia italiana ha sperimentato un cambiamento strutturale nel modello di crescita: si è accresciuto l'impiego dei fattori produttivi (capitale e lavoro) e non sono invece state introdotte innovazioni nei processi produttivi. L'economia italiana non è stata capace, in misura sufficiente, di introdurre miglioramenti nelle tecnologie produttive e connessi cambiamenti nei modelli organizzativi. Fino alla metà degli '90 infatti la PTF cresceva in Italia a tassi superiori rispetto a quelli degli altri paesi europei, dal 1995 invece si è creato un divario negativo e persistente. Dalla metà degli anni '90 in effetti negli Stati Uniti e poi in quasi tutti i paesi avanzati si è avuta una vera rivoluzione industriale incentrata sulle ICT e poi sull'uso di internet. Questa nuova general purpose technology ha modificato profondamente il modo di produrre, il modo di organizzare la produzione sia nell'industria sia nei servizi.

Il punto caratterizzante di queste nuove tecnologie è che per poter essere sfruttate a pieno bisogna modificare i modelli organizzativi. **Non serve a nulla introdurre personal computer o aprire siti web se poi non si cambia il modo di organizzare l'azienda.** Ma vi è un ulteriore aspetto importante. Le nuove tecnologie sono essenzialmente strumenti per decentrare le decisioni, per assottigliare le strutture gerarchiche, per coinvolgere attivamente i dipendenti in tutte le fasi produttive. Il fattore umano è quindi il fattore essenziale per adottare con successo le nuove tecnologie e per cambiare i modelli organizzativi. Questo a sua volta richiede un nuovo tipo di manodopera, più qualificata, più formata, più in grado di sviluppare capacità di problem solving.

Riprogettare i flussi di lavoro, ridisegnare le mansioni, cambiare gli schemi organizzativi, favorire un vero empowerment della manodopera sono tutti passi essenziali per far crescere la produttività e quindi per tornare a crescere, come azienda e come sistema paese.

L'economia italiana finora non è stata capace di approfittare della rivoluzione industriale in corso. Quali sono le cause?

Una visione diffusa è quella secondo la quale le cause sarebbero essenzialmente esterne al mondo delle imprese. L'eccessivo carico fiscale, le inefficienze della pubblica amministrazione, la lentezza della giustizia civile, il deficit di infrastrutture, l'inadeguato sviluppo del mercato finanziario e i ritardi del sistema bancario, il peggioramento della qualità del sistema scolastico sarebbero i fattori che avrebbero impedito alle imprese italiane di essere competitive. A questi fattori, qualcuno aggiunge anche l'euro, come se la moneta unica non fosse usata anche in Francia o in Spagna o in Germania.

Non vogliamo dire che i fattori appena elencati siano irrilevanti, anzi. Siamo convinti che sia indispensabile rimuovere tutti questi ostacoli allo sviluppo ma è altrettanto importante capire che serve un ammodernamento del nostro sistema industriale. Agli imprenditori italiani è richiesto oggi un salto di qualità. **Si deve cambiare il modo di fare imprese e si deve capire che per farlo serve porre al centro il lavoro, gli uomini.** Un nuovo tipo di impresa, un nuovo tipo di fabbrica che sappia far leva sulle persone e che sia organizzata in chiave moderna è ciò che oggi serve all'Italia. Sono questi i temi al centro dell'attività della Fondazione Ergo e su questi temi ci si soffermerà molte volte nei prossimi numeri di questo periodico. Un aspetto che sempre più emerge dagli studi recenti è che si è accresciuta l'eterogeneità delle imprese, in tutti i paesi. Sempre più le imprese dello stesso settore hanno tratti e performance diversi. Le diversità all'interno dei settori possono essere maggiori di quelle tra settori differenti. Questa maggiore eterogeneità e la necessità di trovare soluzioni nuove alla sfida della produttività, della competitività e dell'innovazione richiedono più autonomia negoziale. Se il punto è quello di trovare nuove soluzioni condivise tra impresa e lavoro, se quindi si devono poter premiare le best practices introdotte è chiaro che non si può più pensare che le regole vengano fissate a livello nazionale e sulla base di criteri medi (spesso calcolati sulla base dei risultati delle imprese marginali, con performance peggiori).

E' il momento di ripensare la contrattazione tra imprese e lavoro e di accrescere di molto i gradi di libertà. Si tratta di consentire sempre più soluzioni, accordi, modelli innovativi che permettano una nuova ripartizione del surplus aziendale e che favoriscano quindi l'introduzione e il consolidamento di nuove best practices a livello aziendale. Questo numero di BellaFactory Focus vuole richiamare l'attenzione sul tema della contrattazione decentrata perché questa è una delle questioni importanti per far risalire la produttività, per far aumentare la competitività, per tornare a crescere.

LA DEFINIZIONE DI BELLAFACTORY E DELLE SUE MACRO-AREE

LA NOSTRA IDEA DI BELLAFACTORY - IL PUNTO DI VISTA INGEGNERISTICO E TECNICO.

Produttività sì, ma nel rispetto dell'uomo - Progettiamo un modello di fabbrica fondata sul conseguimento e mantenimento di alti livelli di produttività, associati ad altrettanto alti livelli di salute degli operai, attraverso il coinvolgimento attivo di tutte le risorse umane e di capitale.

Tutto questo è il risultato di un processo strutturato che prevede, fin dai primi passi, lo sviluppo integrato di organizzazione, prodotto e processo produttivo, coinvolgendo tutte le funzioni interessate, tra cui Produzione, Ingegneria di prodotto, Ingegneria di processo, Qualità, Logistica, Ergonomia, Analisi Lavoro e i Fornitori critici.

Il sistema **prodotto-processo-organizzazione** è il centro di tale approccio. La fase di progettazione del prodotto assume, pertanto, un ruolo chiave nella definizione e realizzazione di un processo produttivo, in cui eccellenti condizioni operative contribuiscono in maniera sostanziale al raggiungimento di alti livelli di produttività associati a condizioni ergonomiche favorevoli. L'organizzazione deve fornire il modello operativo per dare l'opportunità a tutte le risorse della fabbrica di contribuire al raggiungimento di obiettivi condivisi in modo coordinato, di apprendere e di capitalizzare la conoscenza acquisita e di sostenere il miglioramento continuo.

La **progettazione integrata prodotto-processo** assume un ruolo chiave nella realizzazione di eccellenti condizioni operative coniugate ad alti livelli di produttività.

La BellaFactory presenta quattro attributi fondamentali:

1. MODELLO OPERATIVO PARTECIPATIVO

Il modello operativo per una organizzazione rappresenta ciò che Windows è per il computer. In uno stabilimento il modello operativo è chiamato Production System, pensato per consentire alle persone nell'organizzazione di agire in modo coordinato (Strategie ed Obiettivi), secondo schemi consolidati (strumenti e percorsi), nel rispetto di standard di riferimento chiari e condivisi (standard e best practice), guidate da continue misurazioni della propria prestazione (Key Performance Indicator - KPI).



BELLAFACTORY GUARDA ALL'EFFICACIA DELL'INSIEME DEI PRINCIPI, DEGLI STRUMENTI E DEGLI STANDARD ADOTTATI DALLA FABBRICA NEL COINVOLGERE ATTIVAMENTE, A PARTIRE DAL BASSO E INDISTINTAMENTE, TUTTE LE RISORSE UMANE IN ESSA COINVOLTE.

2. PRODUTTIVITÀ

Valutazione della Produttività e del suo sistema di gestione sulla base della metrica internazionale MTM. Vengono valutate tre aree: Metodo, Gestione del Tempo ed Efficienza. Il Metodo è il "cosa" deve essere eseguito, il testo della commedia da recitare ("To be or not to be ..."); L'Efficienza esprime il "come" il compito lavorativo (definito nel Metodo) viene eseguito, ovvero la performance dell'attore che recita la commedia. Nella Gestione del Tempo viene valutata la capacità dell'organizzazione di utilizzare il dato del tempo standard di lavoro (ad es. nella progettazione del prodotto, nella schedulazione o nell'analisi dei carichi)



3. ERGONOMIA

Valutazione della gestione del Sistema Sicurezza ed Ergonomia rispetto agli standard ISO in essere. Particolare attenzione è posta sul grado di sviluppo delle competenze e sui livelli di chiarezza nell'assegnazione delle responsabilità nella gestione proattiva dell'organizzazione del lavoro. L'approccio all'ergonomia raccomandato è soprattutto quello ingegneristico e progettuale e si spinge a considerare non solo i rischi da infortunio ma anche quelli da malattia professionale generata dalla continuata esposizione degli operai a situazioni di carico di lavoro eccessivo.



4. RELAZIONI AZIENDA-SINDACATO

Valutazione delle Relazioni Sindacali interne all'azienda tramite l'analisi di tre aspetti: Informazione alle RSU nella gestione delle saturazioni e dell'organizzazione del lavoro, Formazione su aspetti tecnico e gestionali riguardanti la produttività, l'efficienza e l'ergonomia e la Comunicazione e Trasparenza (contrattualizzazione dell'organizzazione del lavoro).



IL PRIMO NUMERO: LA SCELTA. LA PRODUTTIVITÀ PASSA ANCHE DALLE RELAZIONI SINDACALI



Questo primo numero entra direttamente nel tema delle RELAZIONI AZIENDA SINDACATO, in particolare affrontando la questione della contrattazione collettiva di secondo livello ovvero del contratto integrativo.

Il **contratto collettivo nazionale** (CCN) è frutto di un accordo, a livello nazionale, tra i sindacati e l'associazione di categoria degli industriali, in un determinato settore (commercio, industria metalmeccanica, industria chimica, ecc.). Il suo scopo è quello di determinare il contenuto essenziale dei contratti individuali di lavoro nel settore, sia sotto l'aspetto economico (retribuzione e trattamenti di anzianità) sia sotto quello normativo (disciplina dell'orario, qualifiche e mansioni, stabilità del rapporto, ecc.). Il suo vantaggio, per i lavoratori, è che l'azienda non può usare armi come l'abbassamento dei salari o altri peggioramenti delle condizioni di lavoro (orario, straordinari, ecc.) per essere più competitiva sul mercato. L'azienda stessa, d'altronde, ha il vantaggio di poter già contare su una cornice certa di regole di riferimento.

Il **contratto aziendale** è fatto su misura per l'azienda e per la realtà territoriale nella quale essa si colloca. Quindi risponde meglio alle esigenze specifiche del luogo e del momento. È possibile, ad esempio, aumentare la parte della retribuzione che varia col variare dei risultati, e così incentivare l'impegno dei lavoratori, rendendoli partecipi degli obiettivi dell'azienda. In generale, la contrattazione spostata a livello di territorio (ad esempio regionale) o di singola azienda, può servire alle aziende a rispondere in modo più rapido e flessibile alle sollecitazioni di mercati che sono sempre più globali. In altre parole, ad essere più competitive.

La via di mezzo è la **contrattazione di secondo**

livello, che normalmente integra il contratto collettivo nazionale di lavoro con ulteriori regole. Nota anche come contrattazione decentrata o integrativa, essa si distingue in contrattazione aziendale e contrattazione territoriale. Di solito è più vantaggiosa per i lavoratori, tanto che è in vigore, in via sperimentale, uno sgravio contributivo per le aziende, sulle erogazioni previste dai contratti di secondo livello.

Negli ultimi anni molti dei contratti collettivi nazionali sono stati rinnovati con difficoltà sempre maggiori e in grave ritardo con la conseguenza che gli aumenti contrattuali sono sempre più spesso decisi al livello aziendale. Un esempio per tutti quello dei metalmeccanici.

Sul piano delle relazioni industriali, la maggiore decentralizzazione contrattuale potrebbe facilitare la sperimentazione di pratiche organizzative innovative e più adatte alle esigenze produttive specifiche delle aziende, offrendo allo stesso tempo maggiore flessibilità nell'adozione degli schemi retributivi. Il dibattito italiano sembra tuttavia arenato e in attesa di risposte concrete. Alcune cifre sommarie ma indicative della difficoltà italiana di utilizzare questo strumento: solo il 3,4% degli aumenti salariali in Italia è legato ai contratti integrativi o aziendali, rispetto ad una percentuale superiore al 4% degli aumenti salariali dovuti agli scatti di anzianità.

Il primo numero di BellaFactory Focus parte da questo quadro d'insieme, da questa premessa che ristagna nel dibattito corrente senza trovare una via d'uscita. Analizziamo le posizioni delle parti, i loro punti di vista e proponiamo alcuni commenti. Affrontiamo quindi attraverso un viaggio di opinioni e commenti di esperti il forte legame tra Produttività e Contrattazione.

La scelta di questo tema, oltre che per il legame con

l'attualità è dettato dalla sua estrema importanza. Agire direttamente sul piano della produttività e della competitività, attraverso contratti di secondo livello consente la tenuta del sistema industriale italiano e di contrastare eventuali scelte imprenditoriali di delocalizzazione oltre che impatti negativi a livello di occupazione italiana. ■

DEFINIZIONE: CCNL

Il contratto collettivo nazionale del lavoro *“Il contratto collettivo nazionale di lavoro (abbreviato CCNL) è, nel diritto del lavoro italiano, un tipo di contratto di lavoro stipulato a livello nazionale tra le organizzazioni rappresentanti dei lavoratori dipendenti ed i loro datori di lavoro ovvero dalle rispettive parti sociali in seguito a contrattazione collettiva e successivo relativo accordo.”*

743
CCNL:
NUMERO DEI
CONTRATTI
COLLETTIVI
CENSITI DAL CNEL
(SETT. 2015)

Il tema: quali devono essere i limiti di azione del CCN? Garantire un salario minimo? Negoziare l'entità media del premio e il meccanismo del suo collegamento a uno o più indici di andamento dell'azienda? Se sì, quali? E Come? Sono aspetti che deve gestire la disciplina collettiva o quella aziendale? La trattativa aperta dai sindacati con la Confindustria: cioè l'aumento del ruolo della contrattazione aziendale, della porzione di retribuzione negoziata al livello dell'impresa, con corrispondente riduzione della porzione negoziata al livello centrale non soddisfa tutti e non trova una soluzione tra le parti.

I POSSIBILISTI

Fim-cisl, tramite la voce del segretario nazionale Marco Bentivogli propone di trarre alcuni spunti dal modello di contrattazione tedesco. Il 21 luglio lanciano la proposta concentrata su un nuovo modello contrattuale con un contratto nazionale mirato alla difesa del potere d'acquisto dei salari per lasciare spazio poi alla contrattazione di secondo livello che sia aziendale o territoriale.

“Il sindacato deve puntare sulla crescita del welfare integrativo per il benessere dei lavoratori”

CISL, Annamaria Furlan, il segretario nazionale in risposta all'articolo di Dario DiVico che affronta la crisi del sindacato e parla di una nuova società post-sindacale, ribadisce l'importanza del ruolo del sindacato e dell'esigenza di avere un contratto nazionale che tuteli i lavoratori e quanto sia fondamentale agganciare la produttività alla contrattazione territoriale e aziendale con incentivi fiscali per l'aumento dei salari.

Mario Draghi ha recentemente commentato **“La contrattazione aziendale delle retribuzioni è da preferire a quella nazionale perché secondo i dati della Bce le imprese, con la flessibilità offerta dalla contrattazione aziendale, agendo sui salari durante la crisi, hanno tagliato i posti di lavoro meno di quelle vincolate da accordi nazionali centralizzati, che non sono state più in grado di adattare i salari alle condizioni economiche”**.

Il modello cui Draghi allude è nell'Eurozona, quello tedesco: “I benefici delle riforme sul lavoro possono essere massimizzati a breve se gli interventi vengono scelti attentamente.”

GLI ATTENDISTI

Governo attende un accordo tra sindacati e imprenditori, che sembra essere sempre più difficile che arrivi ad un punto di svolta e ad una sintesi finale.

Confindustria, sembra molto perplessa di fronte alle posizioni contrapposte dei sindacati ed auspica ad una risoluzione della questione nel più breve tempo possibile per ridefinire l'attuale assetto di contrattazione italiano. Gli industriali dal loro punto di vista non considerano che la possibilità che i due contratti nazionale e aziendale siano alternativi, ma integrativi.

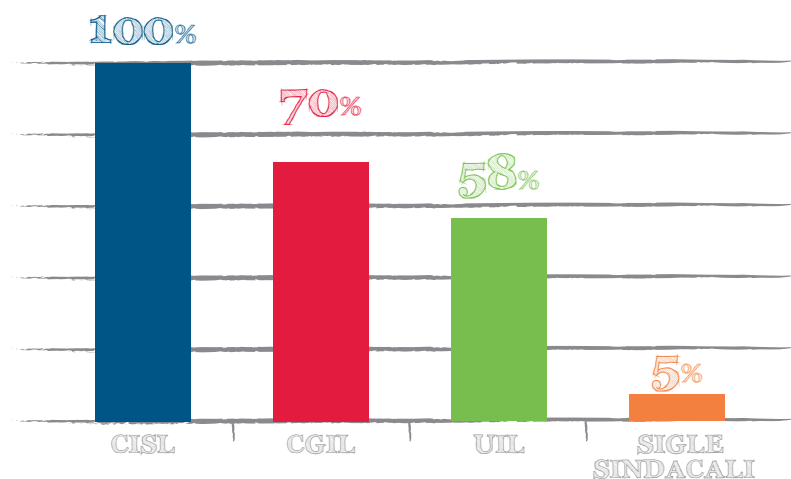
I CONTRARI DA SEMPRE

Susanna Camusso (CGIL) e Maurizio Landini (FIOM), contrari da sempre, non mostrano spiragli alla possibilità di dialogo.

I SINDACATI FIRMATARI DEGLI ACCORDI

Nella contrattazione di secondo livello le organizzazioni che hanno siglato insieme alla CISL il maggior numero di accordi sono le federazioni settoriali della CGIL, firmataria del 70% degli accordi, la UIL è firmataria del 58% delle intese, mentre le altre sigle del 5%.

FREQUENZA CONTRATTUALE
PER SIGLA SINDACALE
(% SUL TOTALE COMPLESSIVO
DEGLI ACCORDI 2009-2014)

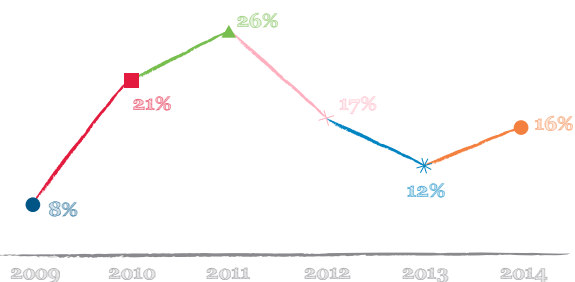


DATA BOX: LA CONTRATTAZIONE DI SECONDO LIVELLO

QUANTI ACCORDI?



2014 - 16%



LA PRODUZIONE
CONTRATTUALE

QUALI SONO LE AZIENDE CON CONTRATTO INTEGRATIVO?

715 PICCOLE-MEDIE AZIENDE
10-250
DIPENDENTI



SETTORE



COMMERCIO 20%



27%
GRUPPI
NAZIONALI



MECCANICO 17%



CHIMICO 9%



TESSILE 9%

CONTRATTI
DI 2°
LIVELLO

TIPOLOGIA CONTRATTI

AZIENDALI

TERRITORIALI

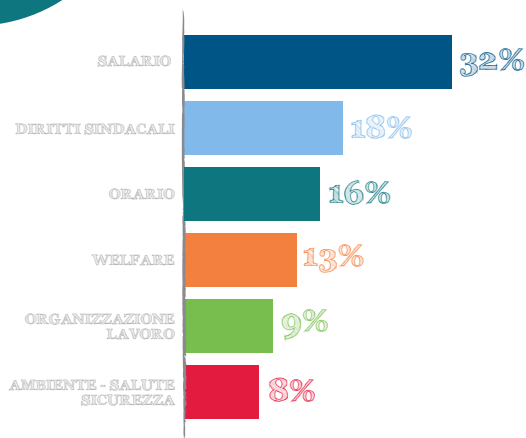


89%



10%

ISTITUTI CONTRATTUALI



88%



SALARIO

(ACCORDI 2013-2014)

11%

PREMIO
PRESENZA

98%

PREMIO DI
RISULTATO (PdR)

5%

ORGANIZZAZIONE LAVORO



88% delle contrattazioni ha negoziato per una forma di retribuzione **variabile e incentivante** (premi di risultato e premi di presenza) con lo scopo di incentivare la produttività aziendale. Il 98% sono premi di risultato legati ad obiettivi concordati tra le parti.

Il 5% degli accordi hanno disciplinato la materia Organizzazione del Lavoro, in calo rispetto agli anni precedenti (2014)

(Percentuali sul totale complessivo degli accordi tra il 2009 e il 2014)

Fonte: Rapporto OCSE "Osservatorio sulla contrattazione di secondo livello" - CISL Nazionale - pubblicato a Maggio 2015 - dati riferiti a contratti stipulati tra il 2009 e 2014 - base dati 4100 accordi

INDICATORI DEL PREMIO DI RISULTATO VARIABILE



- 91% degli accordi indica i parametri per la determinazione del premio. I parametri sono TECNICI e/o di BILANCIO



- Il 35% degli accordi sulla produttività utilizza la Presenza come correttivo individuale per la riparametrazione del premio



- 48% dei premi redistribuiti è uguale per tutti, il 43% è riparametrato

43% RIPARAMETRATI

(Percentuali sul totale complessivo degli accordi 2013-2014)

ORGANIZZAZIONE LAVORO



In particolare (2014):



- 45% dei casi sono previste innovazioni organizzative che attribuiscono un'alta importanza all'obiettivo di miglioramento della qualità dei beni o dei servizi



- 32%, in aumento i casi di coinvolgimento del sindacato nell'analisi del cambiamento

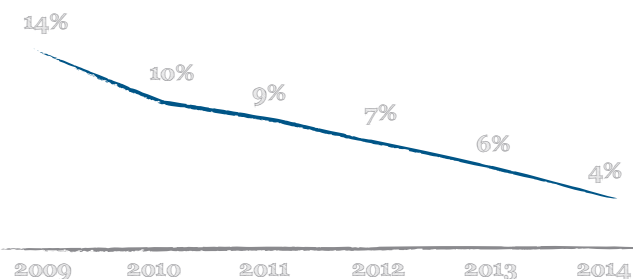
L'introduzione di nuove pratiche organizzative si registra maggiormente in aziende di grandi dimensioni dove si trova una forza lavoro altamente qualificata. Molti studi a livello europeo ed internazionale individuano nell'innovazione organizzativa una delle strade decisive per conseguire miglioramenti di produttività.

"L'organizzazione del lavoro in chiave innovativa è quella che si muove lungo l'asse della riduzione delle filiere gerarchiche, sul maggior coinvolgimento dei lavoratori, sulla loro maggiore autonomia e responsabilità, sulla valorizzazione del loro sapere organizzativo, su filoni organizzativi strutturati che sviluppano le capacità gestionali, relazionali e propositive dei singoli all'interno dei gruppi di lavoro, dei team, delle aree di lavoro integrate, dei gruppi di progetto e di tutte le variegate modalità organizzative che tendono a realizzare la competitività puntando sull'efficienza, sulla produttività, sulla qualità e sull'innovazione piuttosto che sul mero taglio dei costi o sulle delocalizzazioni da ripiegamento. In questo sta l'aspetto strategico dell'innovazione organizzativa: strategico per l'economia in generale e per le relazioni industriali in particolare."

AMBIENTE, SALUTE E SICUREZZA

4% DEGLI ACCORDI INTERVIENE NEL PROMUOVERE LA SALUTE E LA SICUREZZA

Il 4% degli accordi interviene nel promuovere la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro così da favorire il benessere organizzativo in azienda (2014). Variabile che negli ultimi anni ha subito un forte calo.



TOP BOX DELL'INNOVAZIONE. MANAGER ILLUMINATI DELINEANO NUOVE FORME E NUOVI MODELLO NELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

Nascono nuovi modelli di relazioni tra azienda, lavoratori e sindacati. Da tempo e sempre più spesso manager illuminati propongono con i loro casi aziendali nuove forme contrattuali, nuove modalità di relazioni tra le parti, contraddistinguendosi per l'innovazione che sempre più coincide con la volontà di modernità, attenzione e ascolto verso le esigenze dei lavoratori.

Manager presi a riferimento, non solo per i prodotti e le relative scelte aziendali, ma anche per le scelte di innovazione contrattuale. Senza dimenticare che responsabilità e capacità progettuale dipendono dal contributo che tutte le parti mettono in campo per trovare soluzioni condivise e orientate alla maggior produttività e competitività. Proponiamo alcuni esempi che nell'ultimo periodo hanno fatto parlare la stampa introducendo concetti come Patto Generazionale e Welfare integrativo oltre a strumenti partecipativi che garantendo una maggior competitività aziendale migliorano anche la qualità della vita delle persone.

INNOVAZIONE
15% DEI
CONTRATTI
STIPULATI
CONTIENE
ELEMENTI
INNOVATIVI
(DATI OCSEL)

Il 15% contiene elementi innovativi in tema di:

- SALARIO (21%)
- FORMAZIONE PROFESSIONALE (18%)
- GESTIONE DELLE CRISI AZIENDALI (17%)
- WELFARE (16%)
- FLESSIBILITÀ (8%)
- ORARIO DI LAVORO (7%)
- ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO (6%)

QUANDO IMPRESA E SINDACATO (ASSIEME) ASCOLTANO I LAVORATORI, IL CASO EATALY.

Diodato Pirone

Che Eataly, una sorta di Ikea all'italiana un po' grande distribuzione di leccornie made in Italy un po' ristorante, fosse uno dei case history più interessanti dell'evoluzione dei nostri modelli imprenditoriali non è una novità. E tuttavia il più recente capitolo scritto dall'azienda fondata da Oscar Farinetti e oggi affidata al figlio Francesco e all'ex ad di Luxottica Andrea Guerra, ovvero il contratto integrativo siglato a fine ottobre con i sindacati Cgil, Cisl e Uil di categoria, offre moltissimi punti di riflessione e di studio per chi crede che l'uscita dalla crisi possa passare anche da un maggior coinvolgimento dei lavoratori e da una ridefinizione dei ruoli giocati nel triangolo azienda/sindacati/dipendenti.

1900
NUMERO DI
LAVORATORI COINVOLTI
NELL'INDAGINE PER
DEFINIRE LE ESIGENZE
DA INSERIRE NEL
CONTRATTO

È l'ascolto il vero valore aggiunto messo in campo in occasione dell'intesa sia da parte dell'azienda che - novità tutt'altro che paradossale - dai sindacati. Non capita tutti i giorni infatti che un'impresa e i "suoi" sindacati decidano di accantonare del denaro - 300.000 euro in tre anni - da destinare a voci da definire assieme solo dopo aver svolto un'apposita indagine presso i 1.900 dipendenti. Spetterà a questi ultimi indicare quale benefit calza meglio le loro esigenze. "Per certi versi si è trattato di una scelta obbligata - spiega Paola Lozzelli, Responsabile del Personale - I nostri dipendenti sono giovanissimi poiché hanno in media 29 anni e anche l'azienda, nata nel 2007, solo da poco sta assumendo dimensioni e strutture da organizzazione industriale. Inoltre Eataly ha un profilo sui generis perché siamo una struttura distributiva e al tempo stesso operiamo nella ristorazione. Insomma il contratto integrativo è un'occasione per sviluppare i nostri valori di sviluppo aziendale condiviso con i lavoratori ma anche per conoscerli meglio. Sarebbe stato sbagliato ad esempio aumentare i benefit per i figli senza considerare che gran parte dei nostri dipendenti sono single". "Ma il punto vero è un altro: ci ha fatto molto piacere - sottolinea Lozzelli - che il sindacato abbia contribuito a definire queste scelte: hanno preferito un profilo da interpreti delle reali esigenze dei dipendenti. Hanno scelto la modernità, come noi".

La sintonia culturale e, come vedremo, perfino generazionale, tutt'altro che scontata fra Eataly e il sindacato, è forse il segnale "politico" più interessante dell'intesa. I sindacalisti lo confermano. "Noi avevamo di fronte tre problemi - spiega Cristian Sesena, Segretario Nazionale della Filcams Cgil -

• DIRITTI SINDACALI, MDL, AMBIENTE SALUTE E SICUREZZA (RISPETTIVAMENTE 5%)

EATALY

L'integrativo basato sul welfare

Andrea Guerra, ex amministratore delegato di Luxottica oltre che consulente del governo Renzi, a quasi un anno dalla nomina di amministratore delegato di Eataly, il 28 ottobre 2015 nella sede aziendale di Roma Ostiense sigla quello che tutti i giornali definiscono "l'integrativo basato sul welfare".

Tutto è iniziato con un questionario consegnato ai lavoratori. Cosa vorreste? Gli esiti delle risposte sono diventati un accordo firmato con i sindacati di categoria Filcams Cgil, Fisascat Cisl e Uilutcs, ricco di molti elementi innovativi. Le parole chiave che lo contraddistinguono sono welfare e capitale umano oltre che un nuovo sistema di relazioni sindacali articolato a livello nazionale e di punto di vendita.

Tra gli aspetti più interessanti i bonus di 300 euro per la nascita di ogni figlio, 200 euro per il matrimonio, 16 ore di permesso retribuito per l'inserimento dei bambini all'asilo nido, oltre ad un approccio decisamente laico (i diritti degli addetti che contraggono matrimonio sono estesi alle coppie di fatto eterosessuali ed omosessuali, inclusi i permessi per assistenza in caso di gravi motivi e decesso). Alla base di queste relazioni la forza del capitale umano, costituito da 14 punti vendita ed oltre 1890 addetti prevalentemente giovani e un nuovo sistema di relazioni sindacali gestito a livello nazionale e di punto di vendita.

Inoltre vengono normati istituti importanti come la salute e sicurezza, l'orario e l'organizzazione del lavoro, ad esempio l'orario settimanale è costruito privilegiando le esigenze di conciliazione delle lavoratrici e dei lavoratori, i primi 3 giorni di carenza malattia e infortunio sono sempre retribuiti. Il caso Eataly ci dimostra il livello di innovazione che può essere portato anche a livello di relazioni industriali.

Curiosi, rimaniamo in attesa di vedere COME verrà definito il premio di partecipazione legato ad indicatori oggettivi **a livello di singolo punto vendita "legati a parametri di efficienza, redditività e qualità"** previsto per il 2016.

LUXOTTICA

Il primo patto generazionale

Altro esempio di innovazione contrattuale è quello del gruppo Luxottica che a fine ottobre 2015 sigla il primo **Patto Generazionale**, principio valutato anche dal Governo per il livello nazionale.

Il Patto favorisce l'uscita dei dipendenti vicini alla pensione per l'inserimento dei giovani e ciò consentirà nell'immediato 600 assunzioni. La sperimentazione durerà tre anni, coinvolge cento dipendenti che a tre anni dalla pensione potranno chiedere il part time al 50% offrendo ad un pari numero di giovani l'opportunità di un'assunzione a tempo indeterminato.

Altri elementi da considerarsi interessanti sono la **Baby Week** per l'inserimento dei figli all'asilo, una settimana di permesso retribuito in occasione dell'inserimento dei figli all'asilo nido, la **"Banca ore etica"** che prevede la cessione delle ore tra colleghi (dal 1° dicembre ciascun dipendente potrà donare

Innanzitutto Eataly è l'azienda più renziana d'Italia e dunque il primo rischio per noi era che la società puntasse ad un accordo diretto con i dipendenti saltando il sindacato. Secondo: la sindacalizzazione dei dipendenti è modesta, siamo sul 10% di iscritti complessivi, anche se in occasione di alcune agitazioni l'adesione dei lavoratori è stata molto alta. Terzo problema: l'azienda sta rapidamente passando da un approccio "artigianale" ad uno più strutturato. In questo contesto il fatto che Eataly abbia accettato di codificare il ruolo del sindacato escludendo dal suo orizzonte la disintermediazione è un risultato di portata strategica. E infatti fin dalle aperture dei nuovi negozi azienda e sindacato definiranno assieme gli organici con l'obiettivo di ridurre al minimo il ricorso a contratti precari".

Già, ma a che prezzo il sindacato si è conquistato il suo posto al sole? Sesena accetta la sfida. "Non c'è dubbio che anche noi ci siamo messi in gioco - spiega il giovane sindacalista (41 anni) - Nella prima riunione con Oscar Farinetti, che poi ha lasciato il tavolo di trattative, avremmo potuto replicare alle sue critiche alla linea politica della Camusso e di Barbagallo. Invece, pur non condividendo le posizioni di Farinetti, abbiamo preferito virare la trattativa sul concreto. Anche noi siamo stati moderni, se vogliamo usare questo termine. **Non è un caso che il contratto non sia scritto in sindacalese.** Lo può capire chiunque. E non c'è dubbio che abbiamo ottenuto risultati significativi che valutiamo nell'ordine di un'ulteriore paga mensile".

A scorrere il testo dell'intesa si scorge un'attenzione particolare al tema dell'orario che - fatte salve le 40 ore settimanali - punterà "nella sua costruzione a privilegiare le esigenze di conciliazione dei lavoratori". Ma colpisce soprattutto la **robustezza del capitolo welfare.** Si prevede ad esempio una chiara attenzione ai lavoratori con figli: una nascita comporterà l'erogazione di un bonus di 300 euro e poi ci sono 16 ore di permesso retribuito per l'inserimento dei piccoli nell'asilo nido. Un altro bonus di 200 euro scatterà in occasione del matrimonio o della nascita di una coppia di fatto eterogenea o omosessuale alle quali vengono estesi tutti i permessi. I primi tre giorni di malattia o infortunio, infine, saranno sempre retribuiti.

La costruzione di un rapporto fecondo con il sindacato rappresenta all'evidenza uno dei tasselli strategici del piano di sviluppo dell'azienda che nel 2014 ha fatturato 350 milioni ma che prevede di raggiungere rapidamente un giro d'affari di un miliardo attraverso l'allargamento a tappe forzate della rete internazionale con nuovi store un po' in tutto il mondo (persino a Seoul in collaborazione con la Hyundai) e poi lo sbarco in Borsa fra il 2016 e il 2017 quando l'Ebitda dovrebbe aggirarsi sui 100 milioni di euro.

La grande richiesta di food made in Italy nel mondo e la necessità di moltissime aziende italiane dell'agroalimentare di trovare uno sbocco commerciale remunerativo e di alta gamma al di fuori del mercato nazionale stanno trasformando Eataly in una sorta di maxi-ambasciatore delle produzioni italiane di qualità. Un ruolo nel quale l'imprenditoria italiana, al contrario di quella francese, tedesca e svedese, non ha mai brillato avendo scelto di specializzarsi nella costruzione di filiere di manifattura spesso molto sofisticate ma al prezzo di una generale disattenzione (tranne rare eccezioni) alle reti di vendita. Un errore di portata strategica.

una parte o la totalità delle proprie ore accantonate a favore di uno o più colleghi che ne avessero necessità). L'azienda raddoppierà il numero delle ore donate così da aumentare la solidarietà in azienda tra colleghi.

Luxottica già da tempo si è contraddistinta per l'impegno profuso nell'arricchimento delle aree di intervento legate al Welfare, ricordiamo che i servizi offerti ai dipendenti variano dai beni di consumo primario alla medicina preventiva e diagnostica, dalle cure odontoiatriche e specialistiche al microcredito di solidarietà fino alle borse di studio e rimborso delle tasse universitarie per studenti meritevoli.

FCA

L'innovazione nel Sistema Retributivo

Il manager Sergio Marchionne rivolgendosi ai sindacati afferma **«Vantaggi per tutti, finita la contrapposizione stagnante tra capitale e lavoro».** Aprile 2015. L'innovazione nella nuova politica retributiva di FCA in Italia è un vero segnale di svolta nelle relazioni industriali italiane: partecipazione diretta di tutti i lavoratori ai risultati di produttività, qualità e redditività nell'ambito del nuovo piano industriale 2015-2018.

"Il nuovo sistema retributivo rappresenta un significativo passo in avanti nel coinvolgimento delle

persone per raggiungere i risultati previsti dal piano industriale - ha detto Marchionne - con l'introduzione di precisi criteri di risultato nella definizione delle retribuzioni tutti potranno verificare i frutti del proprio lavoro. Se gli obiettivi finali del piano saranno quelli attesi, e sono sicuro che lo saranno, tutti i nostri lavoratori in Italia avranno vantaggi economici di assoluto rilievo che deriveranno direttamente dal loro lavoro e dal loro impegno. Quello che abbiamo proposto oggi è un sistema che riconosce la centralità dei nostri lavoratori per il raggiungimento degli obiettivi del piano industriale 2015-2018. Senza il loro contributo e il loro impegno gli obiettivi del piano sarebbero irraggiungibili. Il miglioramento dell'efficienza operativa (WCM) e il raggiungimento degli obiettivi finanziari che rispecchiano le nostre ambizioni di costruttore globale, dipendono da loro. Ed è per questo che riteniamo che debbano ricevere benefici economici significativi al raggiungimento dei risultati previsti."

Il nuovo sistema retributivo prevede che i premi (fino al 10% circa del salario) siano legati all'aumento dell'efficienza sia dei singoli stabilimenti sia ai risultati economici per l'area EMEA. Il premio si concentra quindi su due elementi: l'andamento del plant e del gruppo, se andranno bene, ogni lavoratore potrà incassare premi sempre più alti fino ad un massimo di 10.000 euro in più fra il 2015 e il 2018. ■

CRONISTORIA LE TAPPE FONDAMENTALI DELLA CONTRATTAZIONE AZIENDALE

La pratica di “fare eccezione” alla disciplina collettiva nazionale non è una novità nel panorama italiano, a dispetto di quanto si crede il percorso di decentramento contrattuale è avviato da tempo, ma tuttavia lungi dall’essere concluso. L’ampliamento dell’ambito di applicazione della contrattazione collettiva decentrata sia a livello aziendale che territoriale è approdato, dal punto di vista negoziale, nell’Accordo Interconfederale del giugno 2011 (recepito dal Testo Unico sulla rappresentanza del gennaio 2014).

Proponiamo qui di seguito una breve sintesi dei passaggi chiave che hanno caratterizzato l’evoluzione, tutta italiana, degli accordi aziendali.

23 luglio 1993

Viene elaborato il **Libro Bianco**, un documento governativo che si propone di risolvere il problema occupazionale da cui poi la **Legge Biagi (Legge Delega numero 30/2003)**. Nel Libro Bianco si spiega che il diritto del lavoro doveva essere ripensata nell’ottica di promuovere l’occupazione. I problemi evidenziati erano: l’allineamento con gli obiettivi dell’Europa relativamente all’occupazione, garanzia alle imprese per maggior competitività e flessibilità oltre che la necessità di miglioramento della normativa lavoristica finalizzata ad incentivare le imprese ad assumere e a ridurre il costo del lavoro.

Viene firmato il **“Protocollo sulla politica dei redditi e dell’occupazione, sugli assetti contrattuali, sulle politiche del lavoro e sul sostegno al sistema produttivo”** tra i sindacati Cgil, Cisl e Uil, la Confindustria e il Governo Ciampi. L’intesa contemplava un nuovo tipo di contrattazione, con due livelli diversi: contratto nazionale e contratto decentrato oltre a incrementi salariali legati, per il secondo livello, alla produttività, nuove forme di flessibilità e nuove regole per l’elezione dei rappresentanti dei lavoratori nelle aziende. Il metodo concertativo venne ripreso a causa della previsione, in ambito UE, di un contenimento della crisi economica ed occupazionale tramite la fissazione di parametri che i Paesi europei avrebbero dovuto rispettare. Per la prima volta, lo Stato e parti sociali definirono degli obiettivi comuni di per l’accrescimento dei salari sulla base dell’aumento della produzione.

2001-2002

8 aprile 2003

Cgil, Cisl e Uil siglano con Confindustria l’**Accordo Interconfederale** un accordo sulla rappresentanza che segna un passaggio importante verso un sistema di relazioni industriali più funzionante e ordinato. L’accordo è stato sottoscritto definitivamente il 21 settembre da Confindustria, CGIL, CISL, UIL e dai sindacati di categoria metalmeccanici (ad esclusione della FIOM). Si introducono novità sia sul tema della rappresentanza-rappresentatività sindacale, sia sulla relazione gerarchica fra la parte collettiva nazionale e territoriale, e quella aziendale. Il punto 2 e 3 dell’Accordo recitano: “Art 2. il contratto collettivo nazionale di lavoro ha la funzione di garantire la certezza dei trattamenti economici e normativi comuni per tutti i lavoratori del settore ovunque impiegati nel territorio nazionale; Art 3. la contrattazione collettiva aziendale si esercita per le materie delegate, in tutto o in parte, dal contratto collettivo nazionale di lavoro di categoria o dalla legge”.

Decreto Legislativo n. 66 - I contratti collettivi aziendali possono regolare lo svolgimento dell’orario di lavoro supplementare che può essere richiesto entro i limiti dell’orario normale di lavoro.

28 giugno 2011

Confindustria, Cgil, Cisl e Uil sottoscrivono il **Testo unico sulla Rappresentanza**, (segue al Protocollo d’intesa del 31 maggio 2013 attuativo dell’Accordo del 28 giugno del 2011) in materia di rappresentanza e rappresentatività per la stipula dei Contratti collettivi nazionali di lavoro. In particolare (riprendendo il punto 7 dell’Accordo interconfederale del 28 giugno 2011), si conferma la possibilità per i contratti collettivi aziendali di definire, specifiche intese modificative delle regolamentazioni contenute nei CCNL nei limiti e con le procedure previste dagli stessi. Se non previste (in attesa che i rinnovi definiscano la materia nel CCNL applicato nell’azienda) i contratti collettivi aziendali possono definire intese modificative con riferimento agli istituti del CCNL che disciplinano la prestazione lavorativa, gli orari e l’organizzazione del lavoro.

10 giugno 2014

D.lgs n.81 **“Disciplina organica dei contratti di lavoro e revisione della normativa in tema di mansioni, a norma dell’articolo 1, comma 7, della legge 10 dicembre 2014, n. 183”**. L’Art.51 legittima da un punto di vista della norma legale quanto definito nel gennaio 2014. **“Norme di rinvio ai contratti collettivi - Salvo diversa previsione, ai fini del presente decreto, per contratti collettivi si intendono i contratti collettivi nazionali, territoriali o aziendali stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e i contratti collettivi aziendali stipulati dalle loro rappresentanze sindacali aziendali ovvero dalla rappresentanza sindacale unitaria.”**

15 giugno 2015

Con la **Legge di Stabilità 2016** si dà spazio all’agevolazione fiscale del premio di produttività, estesa anche alle forme di partecipazione agli utili dei lavoratori o di welfare aziendale derivante dalla contrattazione aziendale. L’obiettivo è ovviamente quello di promuovere forme di retribuzione variabile, legate alla produttività aziendale, migliorando non solo le retribuzioni, ma anche la qualità della produzione. Le conseguenze sono sia il maggiore coinvolgimento dei lavoratori che la promozione di una clima di fiducia e di una cultura partecipativa dei rapporti sindacali.

2016

BF FOCUS

BF1 FOCUS

IL CASO ALSTOM: LA STALINGRADO DEL NO

“FUI IMPRESSIONATO DAL LIVELLO DI SILENZIO, INDICE DI ASSENZA DI MOVIMENTO E DI BASSA PRODUTTIVITÀ”

“INCOMINCIAMMO COL CERCARE DI RIGUADAGNARE LA FIDUCIA DEI LAVORATORI E DEGLI IMPIEGATI, STRUTTURANDO UN VERO E PROPRIO “PIANO DI CONSAPEVOLEZZA”

RD OVEST SI CONVERTE ALLA PRODUTTIVITÀ

GABRIELE CARAGNANO



IL CASO ALSTOM: LA STALINGRADO DEL NORD OVEST SI CONVERTE ALLA PRODUTTIVITÀ

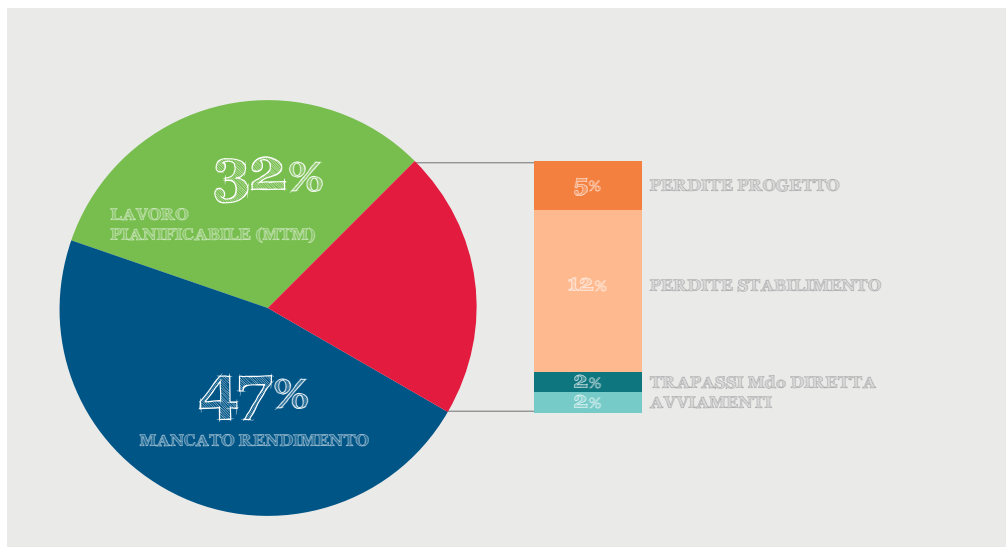
GABRIELE CARAGNANO

Voglio incominciare la mia collaborazione con questo periodico con una storia, raccontando uno dei progetti che nei miei 25 anni di carriera professionale ricordo di più per la passione e il coinvolgimento che io e il mio team abbiamo sperimentato.

Era l'anno 2000. Savigliano. A quei tempi l'azienda si chiamava ancora Fiat Ferroviaria e il clima era pesante: gli ordini erano in caduta libera e ogni tentativo di ridurre i costi di produzione si scontrava contro una rigidità sindacale tale da non consentire a nessuno di entrare nei reparti con un cronometro per effettuare qualsiasi tipo di valutazione di efficienza. La fabbrica di Savigliano veniva spesso chiamata "la Stalingrado del Nord Ovest". Fu allora che la direzione del personale, su consiglio del management di Fiat Auto, decise di chiedere il supporto della Fondazione Ergo per fotografare la situazione competitiva dell'azienda rispetto a standard globali, ben conosciuti anche nell'industria ferroviaria e riconosciuti dalle principali organizzazioni sindacali mondiali (es. IG Metall). Io ed il mio team di esperti passammo due settimane intensissime nell'unità operativa 2, quella del montaggio e finitura dei treni. Non disponevamo di cronometri e quindi non abbiamo suscitato malumori nel personale dei reparti. Chiarimmo fin dall'inizio che la nostra presenza era finalizzata ad **identificare azioni di miglioramento per ridurre i costi di trasformazione e provare a fare nuove acquisizioni**. Ricordo il mio primo ingresso in reparto: **fui impressionato dal livello di silenzio, indice di assenza di movimento e di bassa produttività**. Quando produci treni utilizzi attrezzi meccanizzati, movimenti parti ingombranti e pesanti, spostati vagoni di 50 metri, carrelli di tonnellate di materiali rotanti. E' impossibile rimanere silenti. Se ci riesci, è perché il livello di attività operative è molto basso. Sarebbe bastato questo per capire che c'era molto da lavorare. E non era solo una questione di organizzazione e di strumenti. La parte più critica era quella più soft, invisibile, legata alle motivazioni delle persone, alla fiducia per un futuro migliore. Sembrava che tutti aspettassero qualcosa. E qualcosa successe.

NUMERO DI ORE DI LAVORO ANALIZZATE 200

Il nostro studio fu condotto su un campione di attività che ammontava a circa 200 ore di lavoro, rappresentante circa il 5% del totale tempo di finitura di una carrozza del treno ad alta velocità Finlandia. I risultati furono sintetizzati nella figura seguente:



All'incirca due terzi del tempo veniva sprecato: in parte per perdite dichiarate (area rossa, pari al 21%), il resto, la parte preponderante, per mancato rendimento (ovvero non lavorando oppure lavorando male). Fu uno shock per tutti e, come spesso accade, i numeri troppo grandi destarono molta incredulità. Nelle settimane successive alla presentazione del report dello studio si discusse molto e non si fece granché. Finché, entro la fine

dell'anno 2000, Fiat Ferroviaria fu venduta alla società francese Alstom e assunse il nome di Alstom Ferroviaria. La situazione era molto critica, era il momento di decidere di cambiare, le commesse si stavano esaurendo e entro l'anno sarebbe servito farne entrare di nuove o il rischio chiusura sarebbe diventato una certezza. Grazie allo studio appena condotto dal mio team di esperti venni richiamato per avviare un progetto denominato "**Progetto Competitività**". L'obiettivo era quello di **ridurre gli sprechi, asciugare i costi di trasformazione, di Engineering e di assistenza post vendita per rendere i prodotti competitivi e guadagnare l'assegnazione di nuove commesse**.

Incominciammo col cercare di riguadagnare la fiducia dei lavoratori e degli impiegati, strutturando un vero e proprio "Piano di consapevolezza", presentato a tutti i dipendenti per renderli partecipi e consapevoli del cambiamento che da lì a poco sarebbe entrato in atto. **La proposta, che venne**

condivisa anche con i lavoratori, fu quella di lanciare un piano di recupero produttività e di riorganizzazione del lavoro coinvolgendo non solo la Produzione, ma anche la Progettazione, l'Assistenza post-Vendita e tutte le funzioni di staff.

Come era organizzata l'attività lavorativa prima di questa rivoluzione che portò ad un radicale cambiamento nell'organizzazione del lavoro? Ogni giorno i capi assegnavano i compiti al personale tenendo conto dei mestieri. Venivano così organizzate squadre di tubisti, squadre di elettricisti, squadre di meccanici e così via. Al termine del lavoro gli operai riportavano le informazioni relative alla loro giornata e ai tempi di lavoro. Il tempo standard di lavorazione era definito ex-post, sulla base del tempo effettivamente impiegato. Con il nuovo sistema, la modalità con cui si gestiva l'utilizzo delle risorse umane cambiò radicalmente.

CALCOLO EFFICIENZA LAVORO

$$\text{EFFICIENZA} = \frac{\text{TEMPO STANDARD}}{\text{TEMPO EFFETTIVO}}$$

SE TEMPO EFFETTIVO > TEMPO STANDARD

EFFICIENZA < 100%

Innanzitutto **si svilupparono tempi standard oggettivi e condivisi, basati su un rendimento lavoro normativo e su una trasparenza totale del dato**. Fu utilizzato il sistema a tempi predeterminati MTM-MEK (MTM per la produzione a commessa, caratterizzata da bassi livelli di ripetitività), si addestrarono tutti gli specialisti, i capi squadra e i delegati (fondamentale per comunicare e collaborare l'utilizzo di un linguaggio comune). Questi standard non rappresentavano i tempi effettivi di esecuzione dei compiti assegnati, erano tempi obiettivo, ovvero tempi che un operatore ben addestrato poteva raggiungere lavorando a ritmo medio basso, ma costantemente e senza perdite durante la giornata di lavoro. Conoscendo il tempo standard di una operazione diventava possibile misurare l'efficienza rispetto a quel livello di standard. Essendo MTM uno standard internazionale, la misura di efficienza incominciava ad essere comparabile con aziende del medesimo settore industriale. Oltre a ciò si formarono le squadre di lavoro seguendo principi completamente nuovi: si mapparono le competenze e si cercò di formare squadre di lavoro eterogenee. **Non più gruppi di specialisti, ma team di persone in grado di rispondere ad esigenze variegata e portate a mettere le proprie competenze (uniche nella squadra) al servizio dei propri compagni.** Il capo reparto, opportunamente addestrato, assegnava i compiti non più ai singoli individui ma all'intera squadra, fornendo loro anche i tempi target di esecuzione

MIGLIORAMENTO DI EFFICIENZA GLOBALE PARI AL

24%

IN DUE ANNI

(tempi standard). In ogni squadra fu nominato un leader, che aveva il compito di assegnare ai singoli individui i compiti specifici e di apportare le necessarie correzioni in caso di anticipi o ritardi. A fine giornata, ciascun team riportava lo stato di avanzamento delle attività insieme alle perdite subite, classificandole e discutendo immediatamente delle ragioni che avevano causato la perdita con l'obiettivo di eliminarle. Nel caso in cui le causali di perdita erano al di fuori dei limiti di conoscenza o di responsabilità del team, il capo squadra inseriva la perdita in un database indicando la necessità di intervento da parte degli specialisti. Questi ultimi, con cadenza settimanale, interrogavano il database e si concentravano sulle causali di perdita più serie e che richiedevano competenze tecniche elevate, lasciando ai team stessi la responsabilità di gestire la risoluzione delle micro-perdite di reparto. Anche gli specialisti avevano la possibilità di richiedere l'intervento di un livello superiore di responsabilità: quello dei responsabili di funzione e della direzione di stabilimento. Quest'ultimo gruppo si riuniva con cadenza mensile e aveva la possibilità di coinvolgere anche i fornitori qualora la risoluzione di un problema avesse superato i confini del plant.

Tutto ciò alimentava un sistema di gainsharing, ovvero un sistema che ridistribuiva ai team una parte dei guadagni ottenuti col recupero di efficienza.

Migliorare l'efficienza significava risparmiare quattrini ed una parte di essi finivano ad alimentare un "montepremi" che andava a finanziare i premi dei singoli team. Quelli con le migliori performance attraevano gli importi più interessanti, ma il montepremi complessivo era alimentato dalla sommatoria dei risultati di tutti i team. I singoli componenti dei team ricevevano poi una parte del premio di squadra proporzionale alla propria presenza individuale.

Onestamente devo riconoscere che le principali resistenze al cambiamento vennero dai responsabili di reparto e dai capi unità. **I sindacalisti, anche i più agguerriti, una volta addestrati e convinti a provare una nuova modalità di lavoro sposarono il progetto nella sua fase pilota per poi continuare a sostenerlo** nel momento in cui cominciarono ad arrivare i primi risultati, che furono incredibili: ogni tre mesi fu consolidato e certificato un miglioramento di efficienza globale pari al 3% e nel giro di due anni si contabilizzò un livello di miglioramento di efficienza pari a circa il 24%, che permise all'azienda di aumentare la propria competitività e di vincere importantissime gare sulle nuove commesse.

L'elemento fondamentale alla base di questo processo fu il meccanismo di delega verso il basso. La fabbrica perdeva in questo modo la classica struttura verticale per assumere una più moderna struttura orizzontale che lavora su obiettivi condivisi. ■

CAP = Concept For Activating Performance

Il CAP è un modello sostenibile di organizzazione del miglioramento continuo. Come funziona? Funziona a tre livelli dell'organizzazione e concentra la domanda di competenze al giusto livello di responsabilità:

Daily meeting.

Alla fine di ogni turno la squadra si riunisce per un breve meeting della durata di circa 10 minuti e relaziona al team leader le cause di deviazioni rispetto ai tempi standard di lavorazione. L'obiettivo è quello di trovare una soluzione, una azione da implementare già nel turno successivo. Dove ciò non è possibile, perché servono autorizzazioni o competenze superiori, le anomalie vengono inserite in un database che porta il problema ad un livello superiore.

Weekly meeting.

Ogni settimana si riuniscono i team leader delle varie squadre con i capi reparto e i responsabili dell'Ufficio Tecnico e dell'Industrial Engineering. In questa riunione si risolvono quelle anomalie inviate dalle squadre nei daily meeting.

Monthly meeting.

Mensilmente viene coinvolta la direzione ed il suo staff. A tutti i dirigenti arrivavano solo i problemi segnalati nei weekly meeting che richiedono una decisione manageriale o un coinvolgimento di fornitori esterni.

IL CALCOLO DEL PREMIO

ESTRATTO DALLA NEWSLETTER INVIATA AI LAVORATORI ALSTOM

Il calcolo del premio è su base trimestrale, mentre la sua liquidazione è semestrale: ad Ottobre (semestre Aprile-Settembre) e ad Aprile (semestre Ottobre-Marzo). Al fine di monitorare l'andamento del premio, vengono resi disponibili ed esposti in reparto gli andamenti settimanali dei team CAP, il risultato generale mensile dell'unità operativa (report Utilizzo Manodopera) e l'ammontare del premio trimestrale maturato da ciascun team.

In piena coerenza con le logiche del gainsharing, il premio equivale ad una parte delle effettive riduzioni di costi generate dalle diverse iniziative lanciate dai team, ed è quindi direttamente proporzionale all'entità delle riduzioni stesse. E' legato alla evoluzione trimestrale dei parametri di efficienza e performance (più avanti definiti in dettaglio), assolutamente trasparenti e costantemente monitorabili sia a livello sia di U.O. sia di team, oltretutto alla presenza individuale degli ultimi 12 mesi necessari affinché la prestazione di ogni persona possa incidere costantemente sui risultati del team stesso.

CALCOLO MONTEPREMI TRIMESTRALE

Il montepremi trimestrale è positivo soltanto se il risultato di produttività globale dell'intera unità operativa è superiore al valore base rilevato all'inizio del progetto e rivisto annualmente in base alla effettiva evoluzione della situazione. Nell'esercizio in corso il Livello di Produttività Base dell'U.O.2 è pari a 87,0%, corrispondente alla media rilevata nel trimestre settembre-novembre 2001. Il montepremi è calcolato in proporzione ai risparmi di costo generati dal miglioramento di produttività rispetto al Livello Base utilizzato come riferimento. La trasformazione in Euro è fatta utilizzando la tariffa oraria a costi variabili. La suddivisione del montepremi è eseguita in funzione del numero di persone che operano in una data area e del loro tipo di mansione (operai diretti/indiretti - capi - operatori) al fine di assicurare una distribuzione omogenea del premio.

Sono esclusi dall'accesso ai premi coloro che hanno espresso l'intenzione di non partecipare ai team CAP.

CALCOLO PREMIO TRIMESTRALE PER TEAM

Per determinare il premio trimestrale per team è necessario verificare che il risultato di produttività globale dell'U.O. sia maggiore del Livello Base. I team premiati sono quelli il cui risultato di efficienza è superiore al valore di soglia, posto per l'anno di budget in corso uguale a 91%. Il premio definito per ogni team che ha superato il valore di soglia (91%) è proporzionale all'effettivo risultato conseguito rispetto alla media dei team dell'unità.

CALCOLO PREMIO BASE INDIVIDUALE TRIMESTRALE

Il premio base individuale è calcolato suddividendo il premio del team per il numero di componenti del team stesso. Nel caso in cui una persona abbia lavorato nel trimestre in più team, il suo risultato è la media pesata dei risultati dei team in cui ha trascorso almeno 15 giorni lavorativi. Nelle aree di progetto non ancora coperte dai team CAP, il premio individuale è ottenuto suddividendo il montepremi di area per il numero di addetti della stessa.

CALCOLO PREMIO INDIVIDUALE DA PAGARE SEMESTRALMENTE

Ogni semestre i risultati dei due premi base individuali trimestrali vengono sommati e il totale è moltiplicato per il fattore presenza individuale consuntivato negli ultimi 12 mesi. Questo fattore è definito come somma dei giorni di presenza effettivi + ferie individuali e collettive + PAR.

Una presenza inferiore al 92% non dà diritto a premi; una presenza tra il 92 % e il 96% riduce del 20% l'ammontare del premio; una presenza tra il 96 % e il 98% conferma l'intero ammontare del premio; una presenza superiore al 98 % aumenta il premio del 30%.

CONCLUSIONI: QUALI LE LEZIONI IMPARATE DA QUESTA ESPERIENZA?

- Per cambiare serve fiducia, che si può chiedere se si riesce a comunicare con un linguaggio condiviso (formazione) e si ottiene se si fa ciò che si dice di voler fare (trasparenza e sistemi oggettivi)
- Per innescare il processo di miglioramento è necessario allineare gli obiettivi dei singoli a quelli collettivi (gainsharing, leadership e delega)
- Per sostenere il miglioramento continuo è indispensabile confrontarsi con riferimenti World Class Productivity (es. MTM) e avere un modello operativo basato sul lavoro di squadra e sulla continua misurazione delle perdite (es. CAP). Tutto ciò è identificato nell'industria moderna

con il concetto di Production System (il primo e più famoso modello di production system è quello denominato Toyota Production System – TPS)

- I premi devono essere finanziati col miglioramento della produttività per non innescare un processo di perdita di competitività che renderebbe il sistema premiante non sostenibile. ■

BF2 FOCUS

IL CONTRATTO COLLETTIVO AZIENDALE AL

“LA PROSPETTIVA APPENA DELINEATA GUARDA, DUNQUE, ALLA PRODUTTIVITÀ NON SOLTANTO IN TERMINI DI “QUANTITÀ” TRA RENDIMENTO INDIVIDUALE E PRODOTTO REALIZZATO, MA ANCHE COME INTERAZIONE DEL LAVORO NELLO SPAZIO AZIENDALE.”

“NON PIÙ SOLTANTO “QUANTO” SI LAVORA, MA “COME” SI LAVORA”

TEMPO DEL “JOBS ACT”: QUALI PROSPETTIVE?

PROF. MICAELA VITALETTI



IL CONTRATTO COLLETTIVO AZIENDALE AL TEMPO DEL “JOBS ACT”: QUALI PROSPETTIVE?

PROF. MICAELA VITALETTI

Negli ultimi mesi si è molto parlato della riforma del diritto del lavoro in attuazione della l. 10 dicembre 2014, n. 183, c.d. Jobs Act, e dei suoi possibili esiti sulla crescita dell'occupazione; meno o quasi nulla del suo impatto sulla produttività del lavoro.

In realtà, i decreti che compongono la riforma – per ora ben otto – pur non occupandosi direttamente di tale tema, riservano non pochi spazi alla contrattazione collettiva di secondo livello al quale la produttività del lavoro è in genere associata.

A leggere bene gli istituti contrattuali rimessi alla regolamentazione del contratto collettivo di secondo livello, **la produttività potrebbe divenire “misura” dell'organizzazione del lavoro là dove si valorizza l'interazione tra prestazioni di lavoro, resa più agevole dalla maggior flessibilità contrattuale definitivamente riconosciuta anche dalla recente riforma del mercato del lavoro.**

Si pensi, in questa prospettiva, al d.lgs. 15 giugno 2015, n.81, relativo alla «disciplina organica dei contratti di lavoro e revisione della normativa in tema di mansioni» che chiarisce all'art. 51 quali siano i contratti collettivi deputati a regolare gli istituti ivi previsti, ovvero «salvo diversa previsione, ai fini del presente decreto, per contratti collettivi si intendono i contratti collettivi nazionali, territoriali o aziendali stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e i contratti collettivi aziendali stipulati dalle loro rappresentanze sindacali aziendali ovvero dalla rappresentanza sindacale unitari».

Nel regolare la nuova disciplina dei contratti di lavoro subordinati c.d. flessibili, il lavoro autonomo e la disciplina delle mansioni il provvedimento sancisce l'equiparazione tra contratti collettivi di diverso livello, “legittimando”, da punto di vista della norma legale, quanto era già stato definito dal recente Accordo interconfederale 10 gennaio 2014. Quest'ultimo infatti aveva previsto l'intervento della contrattazione collettiva di secondo livello sugli

stessi istituti normativi ed economici del rapporto di lavoro, prima di competenza esclusiva del contratto collettivo nazionale. Il riconoscimento “formale” non è di poco conto.

Effetto (indiretto) di tale equiparazione è, infatti, quello di regolare il lavoro in prossimità del luogo di svolgimento della prestazione (l'azienda), con ciò migliorandone anche i profili di produttività. E' evidente del resto che la regolamentazione dei rapporti di lavoro da parte del contratto collettivo nazionale se, da un lato, tende ad uniformare i contenuti normativi, dall'altro trascura quelle che possono essere le specificità e le istanze di ogni singola realtà aziendale.

A questa conclusione, non sempre condivisa da tutte le parti sociali, si è giunti in realtà dopo un iter alquanto accidentato.

Tradizionalmente, infatti, il contratto collettivo aziendale si occupava esclusivamente del tema della produttività connessa al rendimento individuale o collettivo del lavoro. Tale sistema traeva origine dal «Protocollo sulla politica dei redditi e dell'occupazione, sugli assetti contrattuali, sulle politiche del lavoro e sul sostegno al sistema produttivo», stipulato dal Governo con le parti sociali il 23 luglio del 1993.

Il Protocollo ha rappresentato lo strumento che per primo ha regolato la produttività nella contrattazione collettiva di secondo livello; un modello che è stato confermato dagli accordi successivi, rimanendo sostanzialmente invariato, salvo qualche modifica riguardante gli obiettivi enunciati, fino all'accordo del 28 giugno 2011. La produttività corrispondeva in tal senso ad un “contenitore” esposto all'evoluzione del sistema economico e al mutamento del sistema delle relazioni industriali, idonea a registrare l'evoluzione delle tecniche sviluppatesi nel tempo, anche nell'ambito degli accordi interconfederali successivi al Protocollo del 23 luglio 1993.

Un'inversione di tendenza, in tal senso, sia ha con l'**accordo interconfederale del 28 giugno 2011** dove soltanto apparentemente la parte relativa alla retribuzione di produttività sembra una chiosa al

testo, una questione marginale in un articolato che affronta diverse questioni funzionali a quella che in questa sede più interessa come, in particolare, gli spazi riservati alla contrattazione collettiva decentrata.

In realtà, è proprio tale contrattazione collettiva a consentire di introdurre una più stretta correlazione tra produttività e istituti contrattuali del rapporto di lavoro connessi alla produttività. Ciò trova conferma nei passaggi dell'accordo dedicati alla ripartizione di competenze tra i diversi livelli della contrattazione collettiva, con particolare riferimento al contratto collettivo aziendale e alle c.d. intese modificative. Innanzitutto, l'accordo, pur confermando nelle premesse il ruolo del contratto collettivo nazionale di lavoro che «ha la funzione di garantire la certezza dei trattamenti economici e normativi comuni per tutti i lavoratori del settore ovunque impiegati nel territorio nazionale», dichiara **l'obiettivo comune «di favorire lo sviluppo e la diffusione della contrattazione collettiva di secondo livello per cui vi è necessità di promuovere l'effettività e di garantire una maggiore certezza alle scelte operate d'intesa fra aziende e rappresentanze sindacali dei lavoratori».** A tal fine, l'accordo modifica l'area di intervento della contrattazione collettiva aziendale, che non si esercita più rispetto alla sola retribuzione di produttività, ma anche per quelle materie «delegate in tutto o in parte dal contratto nazionale di lavoro o dalla legge».

Viene pertanto meno una certa autonomia tra livelli contrattuali, potendo il **contratto aziendale disciplinare, anche a prescindere dal rinvio da parte del contratto nazionale, qualsiasi materia. La retribuzione di produttività resta nell'ambito di regolamentazione del contratto di secondo livello;** tuttavia **ad essa si affiancano le materie delegate dall'accordo nazionale** o quelle materie che, per aderire alle esigenze di specifici contesti produttivi, la contrattazione aziendale attrae nel suo alveo. Nulla toglie pertanto che le materie

regolate dal contratto di primo livello siano sottratte ad esso dal contratto aziendale per assecondare le peculiari necessità dei nuclei produttivi.

L'accordo sembra quindi accentuare il carattere 'aziendale' della produttività, così da poter calibrare il catalogo dei criteri e dei parametri connessi sia alla singola prestazione, sia all'organizzazione sulle specifiche esigenze d'impresa. L'attrazione nell'ambito del secondo livello contrattuale anche di materie fin ad ora regolate prevalentemente dal contratto collettivo nazionale avrebbe consentito un miglior impiego della prestazione di lavoro nell'organizzazione aziendale. Se, infatti, prima la regolamentazione di tali profili era 'ingessata' da rinvii legislativi 'gestiti' prevalentemente dal contratto nazionale, la disciplina anche a livello aziendale può ora contribuire ad adattare la prestazione alle esigenze locali.

Conferme in tal senso arrivano da ultimo anche dall'accordo interconfederale 10 gennaio 2014 che, come il precedente, prevede che la contrattazione collettiva aziendale si eserciti per le materie delegate e con le modalità previste dal contratto collettivo nazionale di lavoro di categoria o dalla legge. In assenza di un principio generale che vieti la sovrapposizione tra livelli contrattuali, nulla osta, dunque, affinché la contrattazione aziendale si occupi in via generale della regolamentazione del rapporto di lavoro.

Tenuto pertanto conto che una sorta di equiparazione tra livelli contrattuali era già maturata nell'ambito dell'autonomia collettiva, cosa cambia con il Jobs Act? E quali opportunità, in termini di maggior produttività del lavoro, offre un maggior spazio negoziale assegnato alla contrattazione collettiva di secondo livello?

Un esempio in tal senso, si trova nell'art. 3 del dlgs 81 del 2015 che, modificando l'art. 2103 c.c. prevede, oltre all'adibizione ad una diversa posizione lavorativa, in caso di cambiamento degli assetti organizzativi aziendali, «ulteriori ipotesi di assegnazione di mansioni appartenenti al livello di inquadramento inferiore, purché rientranti nella medesima categoria legale» da parte della contrattazione collettiva.

Non essendo specificato, il livello contrattuale, anche con un accordo aziendale le parti potranno dunque stabilire ulteriori ipotesi in cui il lavoratore possa essere adibito ad altre mansioni, diverse da quelle per il quale è stato assunto. Tale "flessibilizzazione" dell'oggetto della prestazione potrebbe senz'altro determinare un aumento della produttività del lavoro, qualora, a titolo semplificato, fosse necessario adeguare l'organizzazione del lavoro a nuove professionalità.

Certo è che tale ipotesi poteva anche realizzarsi mediante l'adozione di un contratto collettivo di prossimità ai sensi dell'art. 8 della l.n. 148/2011. Tuttavia, le possibilità di sottoscrivere un contratto di tal tipo, dovendo individuare determinate esigenze, come previsto dalla disposizione, appare alquanto più complesso che adottare la misura introdotta dal Jobs Act.

Allo stesso modo, se pur già previsto anche in passato, i contratti collettivi aziendali possono

regolare lo svolgimento dell'orario di lavoro supplementare che può essere richiesto entro i limiti dell'orario normale di lavoro di cui all'articolo 3 del Dlgs n. 66 del 2003. La possibilità di richiedere lavoro aggiuntivo a quello normale nel contratto di lavoro a tempo parziale consente ad esempio nei settori commerciali di impiegare in termini di maggior efficienza anche i contratti ad orario ridotto.

Si pensi, altresì, la possibilità per i contratti collettivi anche aziendali di poter stabilire un numero di assunzioni a tempo determinato in misura superiore al 20 per cento del numero dei lavoratori a tempo indeterminato in forza al 1° gennaio dell'anno di assunzione (art. 23 del dlgs 81/2015); con ciò adeguando l'organizzazione del lavoro ad eventuali picchi produttivi.

È chiaro dunque che **la produttività rappresenta un possibile approdo del contratto aziendale** che abbia modificato quanto convenuto dalle parti **anche per estendere l'orario di lavoro**, accompagnando la modifica della collocazione temporale della prestazione e agli ulteriori strumenti di flessibilizzazione oraria già da tempo previsti dal dlgs 8 aprile 2003, n. 66 in materia di orario di lavoro.

La prospettiva appena delineata guarda, dunque, alla produttività non soltanto in termini di "quantità" tra rendimento individuale e prodotto realizzato, ma anche come interazione del lavoro nello spazio aziendale.

Se la contrattazione collettiva decentrata può regolare la quasi generalità degli istituti contrattuali, come confermato anche dai recenti interventi legislativi, allora la produttività potrebbe essere colta nella sua dimensione organizzativa; con ciò incidendo sul grado di flessibilità della prestazione di lavoro all'interno della realtà aziendale.

Tra l'altro non è da trascurare che l'art. 1 comma 7, lett g) del d.l. 183/2014 prevede l'«introduzione, eventualmente anche in via sperimentale, del compenso orario minimo, nonché, fino al loro superamento, ai rapporti di collaborazione coordinata e continuativa, nei settori non regolati da contratti collettivi sottoscritti dalle organizzazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, previa consultazione delle parti sociali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale».

Se pur la possibilità di introdurre un salario minimo per legge appare ad oggi ancora incerta e ampiamente discussa – la delega sul punto non è stata ancora attuata –, tale ipotesi comunque consente di riflettere sul ruolo della contrattazione collettiva in funzione della produttività.

Qualora infatti la retribuzione fosse identificata nei suoi livelli minimi nel rispetto del principio della sufficienza ex art. 36 Cost, resterebbe al

contratto collettivo la possibilità di gestire la crescita retributiva mediante una sua più stretta correlazione con la produttività e, dunque, incrementando la funzione incentivante del trattamento economico del lavoratore.

Gli spazi in tal senso potrebbero essere molti, proprio là dove, come sembrano fare i decreti sopra menzionati,

la produttività viene intesa come un criterio di verifica dell'organizzazione del lavoro nell'impresa.

I decreti infatti sembrano aprire ad un sistema che 'premia' più che il maggior rendimento dell'impresa e del lavoratore, quei contratti collettivi aziendali che stabiliscano una più efficiente organizzazione del lavoro

a cui corrispondere un trattamento economico aggiuntivo con notevoli vantaggi anche in termini di adattabilità dell'impresa e del lavoro alla concorrenza globale e alla necessità di continua innovazione.

Premiare economicamente un lavoratore che cambia orario di lavoro o adegua la propria professionalità ai cambiamenti aziendali permette del resto all'impresa di rinnovarsi con maggior facilità in un mercato in continua evoluzione.

Cambiano o potrebbero pertanto cambiare i criteri impegnati a realizzare una maggior produttività: non più soltanto "quanto" si lavora, ma "come" si lavora; ciò mediante la valorizzazione del contratto collettivo aziendale i cui ampi margini di intervento possono senz'altro contribuire ad rilettura della correlazione tra lavoro e retribuzione. ■

BF3 FOCUS

CONTRATTARE A DETROIT

PROF. GIUSEPPE BERTA

“I SOCIAL NETWORKS SONO DIVENTATI COSÌ IL TESSUTO CONNETTIVO DI UN’AZIONE DI PROTESTA CHE HA AVUTO ORIGINE DAGLI ATTIVISTI E DAI MILITANTI RADICALI, COME SI È DETTO, MA HA TROVATO UN HUMUS MOLTO FERTILE TRA I LAVORATORI PIÙ GIOVANI, LE DONNE E LE MADRI SINGLE”

“LA UAW, IN QUESTA VICENDA, HA CONFIDATO TROPPO IN SE STESSA E NELLE BUONE RELAZIONI CON L’IMPRESA, TRASCURANDO INVECE I LEGAMI CON I LAVORATORI, BEN DETERMINATI A SCAMBIARE IL PROPRIO CONSENSO CON UN MAGGIOR GRADO DI COINVOLGIMENTO”



CONTRATTARE A DETROIT

PROF. GIUSEPPE BERTA

Nonostante le spinte impresse dalla globalizzazione verso l'omologazione, i sistemi di relazioni industriali continuano a essere caratterizzati in base alle loro specificità storiche. Ciò spiega perché sia a volte così **difficile interpretare i fenomeni sindacali quando li si giudica non attraverso i loro lineamenti particolari, ma riconducendoli a culture e logiche ad esse estranei perché mutuati da altre tradizioni ed esperienze nazionali.** Questo è proprio quanto è successo col recente contratto che è stato negoziato a settembre a Detroit fra Fiat Chrysler Automobiles e il sindacato americano dell'auto, la United Automobile Workers of America, un accordo che è stato, anche se concluso rapidamente, il più controverso fra quelli siglati di recente negli Stati Uniti e che ha dato adito a una ridda di interpretazioni, tali da forzarne la natura e la realtà.

Quello le cui linee sono state definite a metà settembre per essere presentate in una conferenza stampa congiunta da Sergio Marchionne e dal presidente della Uaw, Dennis Williams, era un contratto di cui non si poteva sottovalutare l'importanza. Era il primo accordo collettivo dopo gli anni della grande crisi dell'auto, che avevano condotto al blocco delle retribuzioni. Con un'aggravante, per giunta: che il sindacato aveva dovuto sottoscrivere un'intesa in cui era codificata una differente normativa salariale per i lavoratori, distinguendo tra quelli di recente reclutamento e quelli più anziani. I primi dovevano subire una penalizzazione che, almeno all'inizio, portò i loro salari orari a un livello quasi dimezzato rispetto alle paghe erogate ai loro compagni più anziani, anche se erano addetti alle medesime mansioni.

Com'è noto, nel 2009 la Uaw dovette sottostare a condizioni che potevano essere accettate soltanto in una fase straordinaria di passaggio dell'industria americana, quando di fatto era in gioco la sopravvivenza di quelle che un tempo erano state le "Big Three" di Detroit. Il differenziale nelle retribuzioni - al pari della regolamentazione più restrittiva delle regole un tempo concordate fra imprese e sindacato in materia di assistenza

sanitaria - ha creato inevitabilmente una situazione di disagio e di malcontento fra i lavoratori che non poteva non emergere, prima o poi.

VENDITE AUTO
18,5
MILIONI
STIMA FINE 2015

Ciò ha reso più consistenti le aspettative per i contratti con le tre case automobilistiche avviatesi dopo l'estate. Per i lavoratori, le attese erano soprattutto di poter recuperare i benefici perduti, almeno in parte, in considerazione del grande miglioramento intervenuto nel mercato dell'auto Usa nell'ultimo paio d'anni. **A fine del 2015, si calcola che le vendite di autoveicoli possano raggiungere una quota prossima ai 18,5 milioni, un valore che distanzia persino quello che si registrava anteriormente alla crisi (nel 2007 le vendite erano state pari a circa 16,5 milioni).** Non c'è dubbio che la percezione della positiva congiuntura di mercato abbia alimentato la speranza di veder presto rimosse le conseguenze più pesanti della terribile recessione del 2008-09.

Per la Uaw, la prospettiva era in parte differente.

Il sindacato scorgeva nel nuovo contratto l'occasione per consolidare il proprio ruolo all'interno del sistema dell'auto.

Anche per la Uaw, la crisi ha avuto la funzione di uno spartiacque, in parte perché si è vista costretta a modificare la propria logica d'azione e in parte perché coi nuovi contratti intendeva - e intende - rafforzare la propria rinnovata presenza. Non si dimentichi che il sindacato dell'auto contava 1,5 milioni di iscritti alla fine degli anni Settanta e soltanto 290 mila nei momenti più bui della crisi (ora essi sono risaliti a circa 390 mila). Concludere bene il nuovo contratto, perciò, significava per il gruppo dirigente della Uaw

riaffermare il proprio rilievo nel mondo industriale di Detroit, uno dei pochi dove il sindacato Usa non appare sotto scacco, raccogliendo altresì i benefici della scelta compiuta dal precedente presidente Bob King nel 2010, che aveva esaltato la necessità di un rapporto di partnership, cioè orientato alla cooperazione, fra management e sindacato. Di qui anche il rilievo pubblico della conferenza stampa in cui, fianco a fianco, Williams e Marchionne accreditavano l'immagine di una piena capacità di collaborazione tra Uaw e Fca.

LAVORATORI
ISCRITTI UAW
- ANNI 70 -

1,5
MILIONI
OGGI
390
MILA

Quell'immagine era destinata a essere smentita nel volgere di pochi giorni, man mano che la bozza d'accordo passava al vaglio delle assemblee dei lavoratori nei vari impianti di Fca. Prima in quelli di minori dimensioni, in seguito in quelli più grandi, essa subiva una sonora bocciatura: circa il 65% dei lavoratori consultati esprimeva il proprio parere negativo, ciò che costringeva la leadership della Uaw a riattivare frettolosamente il tavolo negoziato con Fca, per rivedere il contratto. Intanto, nelle fabbriche, le locals sindacali avviavano le procedure, stabilimento per stabilimento, necessarie per la gestione degli scioperi che incominciavano a essere programmati.

Che cos'era successo di così grave da motivare il duro colpo inferto a un'intesa che Williams aveva illustrato in termini molto positivi? **Il divario che s'era aperto rifletteva la diversa percezione dei loro interessi che i lavoratori avevano maturato rispetto alla rappresentanza sindacale.**

La distanza salariale tra gli operai era molto forte: le paghe orarie dei nuovi assunti erano di 19 dollari, contro i 28-29 dei più anziani. Troppo per uomini e donne che svolgevano mansioni identiche. Le aspettative erano quindi per una rimozione immediata del differenziale e per un allineamento delle retribuzioni al livello più alto. Nella bozza di contratto, invece, i lavoratori avevano trovato un impegno a ridurre tale differenziale fino a riassorbirlo, ma senza un'indicazione precisa dei tempi in cui l'operazione sarebbe giunta a compimento. Per di più, i lavoratori che ricevono il livello di paga inferiore rappresentano circa il 45% del totale di Fca, ben oltre quella soglia del 20% indicata come limite negli accordi del 2009.

La Uaw aveva evidentemente trascurato il disagio diffuso nelle fabbriche e il malcontento che si rifletteva nei blogs di tendenza radicale (come "In These Times" e "LaborNotes", attivissimi nel dare voce alla protesta che si stava gonfiando dal basso). In altri termini, la Uaw aveva badato troppo alla propria esigenza di preservare la continuità organizzativa del sindacato americano nella fase in cui è più esposto alla minaccia di una caduta che finirebbe coll'essere definitiva, laddove non reggesse nemmeno in aree storiche della sindacalizzazione come Michigan, Indiana, Ohio e Illinois, dove sopravvivono i suoi ultimi capisaldi.

In special modo, la Uaw s'era curata poco di informare i lavoratori sia circa i contenuti del nuovo contratto sia circa i vincoli che gravano sul sistema dell'auto (la diminuzione in corso nelle vendite su scala mondiale, il senso che la corsa del mercato Usa potrebbe essere alla fine, i drammatici costi di investimento del settore, su cui Marchionne richiama l'attenzione fin dall'aprile scorso, la spesa crescente per sanità e pensioni da assicurare agli iscritti al sindacato). Gli attivisti di base, al contrario, erano fermamente intenzionati a far sentire la loro protesta ai negoziatori e al vertice della Uaw e hanno saputo dimostrare una buona capacità di autorganizzazione, estranea alla struttura ufficiale del sindacato. **I social networks sono diventati così il tessuto connettivo di un'azione di protesta che ha avuto origine dagli attivisti e dai militanti radicali, come si è detto, ma ha trovato un humus molto fertile tra i lavoratori più giovani, le donne e le madri single**, ecc. Tutti soggetti, insomma, che sono mossi da urgenze economiche immediate.

Va osservato, tuttavia, che il sindacato ha saputo recuperare presto. Ha preso atto senza infingimenti che il grosso dei 36 mila dipendenti di Fca in Usa non era affatto contento di quanto era stato pattuito, ma soprattutto non ne aveva compreso la logica. La Uaw vi ha posto rimedio ritornando al tavolo di trattativa,

**+ INFORMAZIONE
+ ATTENZIONE ALLE
ESIGENZE DEI
LAVORATORI
+ VANTAGGI
CONTRATTUALI**

77%

**LAVORATORI UAW
FAVOREVOLE
AL NUOVO
CONTRATTO**

ma soprattutto dandosi da fare per informare delle nuove, migliori condizioni strappate all'azienda (un timing più definito per il riallineamento dei salari, i vantaggi garantiti dal meccanismo premiale, l'impegno aziendale su investimenti e produzione in America). Ha destato qualche scalpore la decisione sindacale di affidarsi a un'agenzia di comunicazione per promuovere l'approvazione del contratto fra i lavoratori, ma alla fine la mossa non è stata inopportuna, se alla seconda volta il voto positivo dei lavoratori ha toccato la quota del 77%.

Certo, a salvare il contratto ha contribuito l'atteggiamento aziendale: evidentemente Marchionne, stretto fra la quotazione a Wall Street della Ferrari e la preparazione della battaglia che si intravede per la fusione con General Motors, non si è voluto alienare il consenso del sindacato in un frangente tanto delicato. Del resto, la Uaw pensa di non aver da perdere, ma semmai da guadagnare, da un eventuale merger tra Fca e Gm, non foss'altro perché consoliderebbe le fondamenta dell'industria americana dell'auto.

Ma al di là di queste valutazioni di scenario, e di altre che si potrebbero pure avanzare, resta il fatto che questa partita giocatasi nel giro di poche settimane offre alcune **indicazioni significative sull'esperienza sindacale e sul rapporto fra i sindacati e i lavoratori. La Uaw, in questa vicenda, ha confidato troppo in se stessa e nelle buone relazioni con l'impresa, trascurando invece i legami con i lavoratori, ben determinati a scambiare il proprio consenso con un maggior grado di coinvolgimento.** L'azione sindacale è apparsa fortemente condizionata dall'uso dei **social networks**, che sono diventati in se stessi una forma di organizzazione collettiva adattissima alla mobilitazione. È un elemento che faranno bene a tener presente sia il sindacato che anche l'impresa. Vi è racchiusa infatti una domanda di partecipazione che potrebbe essere valorizzata. Da un lato, il sindacato americano - che pure ha scelto la via della cooperazione col management - si dimostra troppo tradizionale, non soltanto in merito alle forme del rapporto con i lavoratori. La Uaw non ha la stessa cultura dell'organizzazione del

lavoro che ha qualificato la storia di alcuni sindacati europei: perché non utilizzare lo spirito di iniziativa e di autorganizzazione dei lavoratori per migliorare il loro inserimento nella nuova organizzazione del lavoro dentro gli impianti di Fca? Qui lo spazio è tendenzialmente vasto e rilevante. E anche il sistema d'impresa potrebbe avvalersi delle attitudini dei lavoratori per potenziare il loro coinvolgimento negli schemi della produzione.

In definitiva, la vicenda del contratto di Detroit - accidentata, ma decisamente breve - testimonia della **capacità di adattamento delle relazioni industriali**, quando gli attori si dimostrino disposti ad apprendere le lezioni, e lascia intravedere alcune possibili indicazioni il merito alla loro evoluzione futura. ■

BF4 FOCUS

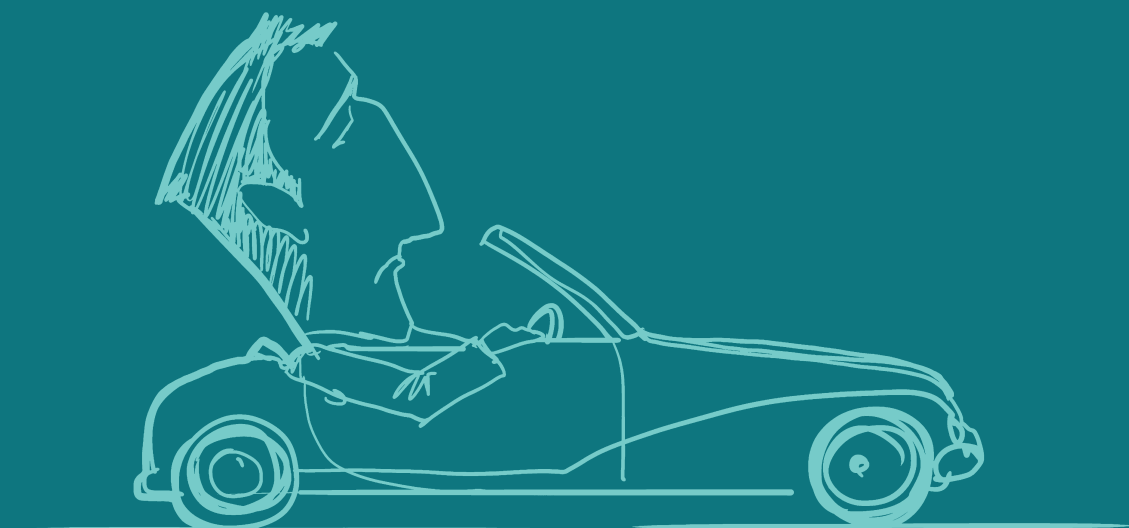
L'ANTAGONISMO PRAGMATICO AMERICANO MARGINALITÀ VIRULENTA ITALIANA

“LE RELAZIONI INDUSTRIALI SONO SOPRATTUTTO LA CAPACITÀ DEL SINDACATO DI INTERCETTARE LE RAGIONI PROFONDE DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO DELLA SOCIETÀ INDUSTRIALE ALL'INTERNO E AL DI FUORI DELLE FABBRICHE”

“LA DINAMICITÀ AGONISTICA, PRAGMATICA ED EFFICACE DEL SINDACATO AMERICANO E L'INERZIA COLLUSIVA DEL SINDACATO TEDESCO DISEGNANO I PROFILI DI REALTÀ DEL TUTTO DIVERSE RISPETTO ALL'ATTEGGIAMENTO SVILUPPATO NEGLI ULTIMI DIECI ANNI DALLA MOLTITUDINE, INSIEME PASSIVA E SOVRAECCITATA, DEI SINDACATI ITALIANI.”

IL SILENZIO COLLUSIVO TEDESCO E LA

PAOLO BRICCO



L'ANTAGONISMO PRAGMATICO AMERICANO, IL SILENZIO COLLUSIVO TEDESCO E LA MARGINALITÀ VIRULENTA ITALIANA

PAOLO BRICCO

Le relazioni industriali non sono soltanto le relazioni industriali. **Le relazioni industriali sono soprattutto la capacità - o l'inettitudine - del sindacato di intercettare le ragioni profonde del cambiamento organizzativo della società industriale all'interno e al di fuori delle fabbriche.** Le relazioni industriali sono la sua abilità - o la sua ignavia - a rispondere con dinamismo - o con esasperante lentezza - ad uno sviluppo economico e tecnologico, sociale e culturale che poco ha di lineare e di razionale, ma che sembra sempre più procedere nel capitalismo contemporaneo per strappi e ricomposizioni, traumi e intenti pianificatori sistematicamente bruciati dalla realtà.

Ancora una volta, secondo una regolarità storica invalsa fin dalla prima parte del secolo scorso, l'automotive industry, con la natura di caleidoscopio in grado di racchiudere non solo le condizioni della tecno-manifattura ma anche il senso quasi semantico ed epistemologico dello stato dell'arte della civiltà delle macchine, rappresenta uno dei campi privilegiati in cui i sindacati possono esercitare la funzione centrale che apparteneva loro nel vecchio mondo fordista novecentesco e che continua ad appartenere loro nel nuovo mondo in cui le fabbriche rimangono uno dei luoghi principali in cui si esprime l'economia della conoscenza.

Sì, ma quale sindacato? E in quale modello capitalistico? Il punto è proprio questo. **Negli ultimi anni, si sono verificati alcuni passaggi che hanno cambiato il volto dell'automotive industry.** E hanno mostrato il profilo mutevole del sindacato dell'auto. O, meglio, dei sindacati dell'auto.

Dai primi anni Duemila l'economia e la società statunitensi sono state segnate dal collasso delle Big Three di Detroit, ossia General Motors, Chrysler e Ford, per l'insostenibilità delle voci salariali e dei costi previdenziali come causa endogena e per

l'imporsi di standard tecnologici e di efficienza industriali ormai più appannaggio dei produttori asiatici - coreani e giapponesi - e dei produttori europei, tedeschi in particolare. Le rovine imperiture sono state evitate grazie all'intervento della mano pubblica guidata direttamente dalla Casa Bianca, prima con George W. Bush e quindi con Barack Obama. E, poi, con la rinascita delle tre case automobilistiche, sancita dal rapido rientro dei fondi federali prestatati dal Governo a General Motors e a Chrysler (Ford è riuscita a risollevarsi senza di essi). In tutto questo, il sindacato americano c'è. E' esistito. Ha avuto un ruolo.

Negli ultimi quindici anni c'è stata la marcia compatta e contundente, regolare e quasi militare dell'industria dell'auto tedesca. E il sindacato tedesco c'è stato. Non soltanto nella riforma del mercato del lavoro compiuta fra 2002 e 2003. Il sindacato ha fatto parte anche della commissione del 2005 composta da imprese e governo nazionale, governi regionali e università che ha definito le basi dell'Industria 4.0, il nuovo paradigma di fusione fra il fordismo e l'economia della conoscenza che determinerà fino al 2020 le linee concrete della politica industriale tedesca. Poi, però, è successo il diesel-gate, con la scoperta negli Stati Uniti della truffa sui software di controllo delle emissioni perpetrata da Volkswagen. E il sindacato tedesco si è asserragliato in una cortina di silenzio e si è piegato sulle posizioni della nuova dirigenza dell'impresa di Wolfsburg che nei fatti ha mandato in crisi il modello concertativo, anche agli occhi di molti osservatori tedeschi.

Dalla fine degli anni Novanta, in Italia l'industria dell'auto ha perso centralità nella fabbricazione dei modelli finiti e ha acquisito importanza nella realizzazione di componenti destinati all'industria europea, in particolare tedesca. La crisi della Fiat - un fenomeno di lungo periodo che si può fare risalire all'uscita nel 1988 del car guy Vittorio Ghidella e all'avvento della piena autocrazia di Cesare Romiti, teorico della diversificazione al di fuori dell'auto - ha il suo picco nel 2004, quando viene chiamato a Torino - in una Fiat dalle condizioni prefallimentari - Sergio Marchionne. Marchionne cambia ogni cosa. Senza entrare nel merito del

giudizio, appare evidente come il turn-around del manager italo-canadese abbia modificato la fisiologia delle relazioni industriali e abbia divelto la normalità storica della rappresentanza. I sindacati normalizzano la loro attività (Fim e Uilm) o antagonizzano le loro posizioni (Fiom). La Fiat esce nel 2011 da Confindustria. Il contratto nazionale non è più accettato. Il contratto è aziendale. In tutto questo i sindacati sembrano seguire l'onda, senza mai cavalcarla o determinarla.

Dunque, **ci sono tre Paesi, ci sono tre modelli distinti, ci sono tre stili nell'interpretazione del ruolo sindacale. Negli Stati Uniti lo United Auto Workers**, il sindacato dell'auto che ha un piano nazionale rappresentato da vertici americani che operano nel quartier generale di Detroit e ha un piano di fabbrica rappresentato dalle Locals che lavorano in una città-regione e nei singoli stabilimenti, ha scelto la via di una totale adesione al programma di rinascita dell'auto co-gestito dalla mano pubblica e dai manager e dagli azionisti privati. La questione previdenziale e il tema dei salari è stato affrontato da questi ultimi adoperando l'ascia: rispetto ai lavoratori pre-crisi i nuovi assunti gradualmente assorbiti da Chrysler, Ford e General Motors hanno accettato - con l'accordo del sindacato - salari inferiori del 40% e coperture sanitarie di minore qualità, oltre a una forte limitazione delle prospettive pensionistiche. Questa asimmetria ha costituito uno degli ingranaggi principali del meccanismo che ha permesso di riportare a nuovo l'auto americana. I sindacati, che nel passaggio verso la nuova auto statunitense hanno assunto anche posizioni da azionisti (nella regia della Casa Bianca, quote di capitale al posto dei vecchi fondi per la previdenza e le assicurazioni sulla salute), hanno accompagnato gli ultimi cinque-sei anni gli altri detentori di equity e i manager nell'uscita dalle secche.

Il meccanismo ha perso fluidità mano a mano che le case automobilistiche hanno iniziato ad avere utili operativi e soprattutto utili netti cospicui. A quel punto, la disparità salariale fra vecchi e nuovi assunti - nell'ordine del 40% - è diventata intollerabile. Prima di tutto agli occhi dei lavoratori. Ma anche nell'elaborazione di una coerente e univoca linea

strategica da parte dello Uaw, impegnato a seguire - con la partecipata osservazione anche del socio del capitale - il processo di consolidamento del settore, che ha nell'ipotesi di take over di Fiat Chrysler Automobiles su General Motors il suo spartiacque. In questo caso specifico, si è creata una tensione fra gli interessi materiali dei singoli lavoratori e l'interesse di nuova generazione della rappresentanza, con il sindacato americano impegnato a conciliare lo status storico di difensore delle condizioni di lavoro e dei livelli salariali con il nuovo status di titolare di equity in due delle Big Three (General Motors e Chrysler).

La tensione fra i due blocchi - per una volta contrapposti - dei lavoratori e dello Uaw si è risolta nella bocciatura, in prima istanza, del contratto siglato fra Uaw e Chrysler, scelta come interlocutore per definire il nuovo contratto generale valido per l'intero settore, dunque anche per Ford e General Motors. In questa occasione, **il modello americano ha mostrato tutta la sua velocità di reazione e di riposizionamento**: lo Uaw, insieme reso allo stesso tempo più debole e più forte da questa bocciatura e dall'esplicito mandato a negoziare una riduzione ulteriore della forchetta salariale fra vecchi e nuovi assunti, ha ottenuto quanto voleva da Sergio Marchionne, impegnato a predisporre i preparativi per l'Ipo di Ferrari e soprattutto a delineare il quadro di alleanze - in cui il sindacato è una parte significativa - finalizzato all'ipotesi di fusione non amichevole con General Motors.

La dinamicità agonistica, pragmatica ed efficace del sindacato americano appare antitetica rispetto alla inerzia dimostrata dall'IG Metall di fronte al caso del diesel-gate. IG Metall costituisce una delle architravi del modello concertativo tedesco, che ha nella cogestione in fabbrica a sua volta uno degli elementi basilari. Sotto il profilo delle relazioni industriali, **la cosa che ha colpito di più nell'intera vicenda dello scandalo Volkswagen è il silenzio e la completa adesione - se non collusione - dimostrata dal sindacato tedesco nei confronti dei vertici dell'azienda.**

L'unico passaggio in cui la Ig Metall ha mostrato un atteggiamento non passivo è stato quello in cui si è prospettato un effetto occupazionale. In generale il sindacato tedesco ha mostrato inerzia strategica e totale aderenza alle decisioni del vertice manageriale e della proprietà della Volkswagen. Quella componente dialettica, che i teorici della cogestione hanno sempre giudicato efficiente ed efficace, è apparsa con le polveri bagnate.

Su questo episodio vale la pena compiere una riflessione a freddo. La Germania ha sperimentato una crisi rilevante nel 2002. Uno degli elementi che hanno contribuito al risanamento del Paese è stato il Piano Hartz, dal nome del manager della Volkswagen Peter Hartz, responsabile della Commissione "Servizi moderni al mercato del lavoro" istituita proprio in quell'anno dal secondo Governo Schroeder. In Germania, dal 2002 gli uffici di collocamento sono diventati molto più operativi - e meno burocratici - nell'intermediazione fra domanda e offerta di lavoro. E' stato mutato

il contesto che poteva alimentare la scelta di non lavorare, per esempio unificando l'istituto dell'indennità sociale e quello dell'indennità di disoccupazione. Secondo un modello scandinavo, sono scattati maggiori obblighi da parte di chi sfrutta il servizio ad accettare il lavoro proposto. Su alcune tipologie contrattuali, in particolari relative a chi non ha mai avuto un lavoro sono stati istituiti i così detti "mini-jobs", che hanno la caratteristica di livelli salariali minimi inferiori agli standard e soprattutto di coperture previdenziali e integrative non comparabili a quelle tradizionali: uno svantaggio oggettivo per i lavoratori di "prima generazione", un vantaggio oggettivo per le imprese.

Anche attraverso il Piano Hartz, la Germania ha potuto contare su un recupero di produttività e su una solidità occupazionale essenziali per il proprio benessere interno e per la definizione delle gerarchie europee. Dal 2004 al 2008 la Germania ha dunque vissuto un periodo più che positivo e ha costruito le condizioni di una egemonia europea in cui il controllo culturale della Bce, per quanto mediato dalla formazione anglosassone del presidente Mario Draghi, ha fatto il paio con la sua leadership sulla manifattura industriale continentale. La crisi finanziaria del 2008 si è estesa all'economia reale in particolare nel 2010 e nel 2011, rendendo evidente l'obsolescenza tardiva e la senescenza tecnologica di una parte non irrilevante dell'economia europea, che non a caso da allora ha reagito alla recessione ed è "cresciuta" a ritmi infinitesimali rispetto ad altre parti del mondo. La Germania, in tutto questo, ha costituito l'eccezione, con il suo modello basato sulle esportazioni, sulla costituzione di un grande aggregato manifatturiero esteso verso la Polonia, l'Ungheria, la Repubblica Ceca e la Slovacchia, e una gerarchia sociale interna fondata sul meccanismo concertativo e su un ruolo non antagonista ma gestionale, non contrappositivo ma di codicisione, del sindacato. Nella fabbriche, ma non solo.

Il fallimento della Ig Metall nello scandalo Volkswagen è duplice. Prima di tutto è un fallimento relativo alla sua capacità di incidere profondamente - e beneficamente - sui processi aziendali.

La cogestione implica un grado di controllo che in altri modelli industriali e socio-economici non sussiste. Dunque, la costruzione della maggiore truffa ai danni dei consumatori degli ultimi cinquant'anni diventa qualcosa di scabroso sotto il profilo etico-industriale, il secondo aspetto della vicenda. Nella chiave moralista che spesso presiede i fenomeni pubblici tedeschi, si assiste ad un continuo pencolare fra la pubblicizzazione della colpa e la ricerca del capro espiatorio. Fa impressione che, in uno scandalo così sistemico in cui il sindacato ha per lo meno una macchia di omesso controllo, alla fine Ig Metall scelga di appoggiare i nuovi vertici di Volkswagen, che imputano a pochi lavoratori infedeli da perseguire con ogni mezzo una questione che invece appare più appannaggio di una intera cultura aziendale.

Nel pieno di crisi diverse ma entrambi violentissime, **la dinamicità agonistica, pragmatica ed efficace del sindacato americano e l'inerzia collusiva del sindacato tedesco disegnano i profili di realtà**

del tutto diverse rispetto all'atteggiamento sviluppato negli ultimi dieci anni dalla moltitudine, insieme passiva e sovraeccitata, dei sindacati italiani.

Al di là del salvataggio della Fiat e dell'operazione Chrysler, il dato quantitativo interessante su cui confrontarsi è rappresentato dal rapido declinare del numero di auto costruite in Italia, che arriva a raggiungere le 400mila unità. Le fabbriche Fiat vengono rammodernate. Viene introdotto il modello organizzativo del World Class Manufacturing. Via via che procede la fusione con Chrysler, sono adottate piattaforme comuni e un modello, il Renegade, è costruito in Italia, la prima jeep prodotta al di fuori degli Stati Uniti. I sindacati italiani, che riproducono il guicciardiniano particolare, si spaccano. In linea generale, per restare alla vecchia tripla, Fim e Uilm assumono atteggiamenti collaborativi con l'azienda, mentre la Fiom adotta posizioni molto critiche, se non venate di antagonismo politicista.

La riorganizzazione interna agli stabilimenti della Fiat attraverso il Wcm, l'idea di Marchionne di un unico contratto aziendale e la rottura violenta delle liturgie novecentesche fino al rifiuto della rappresentanza datoriale con l'uscita del gruppo di Torino da Confindustria hanno dunque fatto emergere reazioni diversissime nell'eterogeneo mercato della rappresentanza sindacale.

Lasciando stare le sigle minori, la Fim e la Uilm hanno reagito provando ad inseguire - non senza affanni, ma anche con empiti modernizzatori - il cambiamento. In qualche maniera, hanno provato a spostare la dialettica dai salari e dai diritti ai salari e all'organizzazione. Con molte fatiche hanno provato a diventare elementi dell'ingranaggio organizzativo, sulla falsariga di quanto capita negli Stati Uniti, dove lo Uaw appare qualcosa di simile ad una funzione aziendale nella quotidianità del funzionamento del plant. Sotto il profilo culturale, in una certa misura i diritti sono diventati meno icasticamente storicizzati: nel pragmatismo di Fim e Uilm le ragioni organizzative della fabbrica - il recupero di una efficienza ormai cruciale in un gruppo transnazionale come Fiat Chrysler Automobiles - sono diventate esse stesse diritti dei lavoratori, coincidendo la vita della fabbrica con l'opportunità del lavoro del singolo.

Senza dare giudizi nel merito, **Fim e Uilm sembrano avere assunto una posizione di rincorsa che, di fronte a un cambiamento epocale come la costituzione di un nuovo equilibrio nell'automotive industry globale di cui FCA è un esempio, assegna loro comunque una posizione di coinvolgimento nei processi, ma anche di marginalità nella loro costruzione. Diverso il caso della Fiom. Il sindacato dei metalmeccanici della Cgil, nell'affrontare un fenomeno come la nuova FCA, trasforma il discorso sindacale in discorso politico e lo porta al di fuori delle fabbriche.** In qualche maniera, l'estromissione forzata dalla gestione dei processi quotidiani negli stabilimenti della Fiat diventa la miccia che trasforma la Fiom in un soggetto politico, che si va a confrontare con la rimodulazione della

sinistra italiana, in via di decomposizione nel suo profilo novecentesco e in via di riaggregazione secondo canoni ancora tutti da definire, occupando spazi lasciati vuoti dalla storia e trasferendo dal sindacato alla politica quadri intermedi e dirigenza, parole d'ordine e eredità più o meno immaginarie, ossessioni e progetti.

Tre crisi radicali, tre sindacati, tre modelli sociali. Gli Stati Uniti, ancora una volta, mostrano tutta la loro vitalità e la loro capacità di plasmare le funzioni intorno alla risoluzione dei problemi.

Lo Uaw, alla fine, riesce a risolvere la contraddizione di una rappresentanza che è anche azionariato e ottiene quanto richiesto dai lavoratori - la riduzione del gap salariale fra vecchi e nuovi assunti - accumula potere e credibilità e si prepara ad avere un ruolo nel riassetto prossimo venturo dell'industria americana dell'auto. Che, con due modelli quanto mai diversi e distinti, non riesce invece a conferire risposte efficaci agli strappi della storia nell'automotive industry. In questo caso, le relazioni industriali sembrano davvero riflettere il declino di un Continente sempre più Vecchio.

IL FULCRO DI UN NUOVO SISTEMA DI RELAZIONI SINDACALI DEVE ESSERE LA PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI ALLA VITA ED AI RISULTATI DI IMPRESA

Rocco Palobella - Segretario generale della Uilm

“
LA PROPOSTA DELLA UILM PER USCIRE DALL'IMPASSE È QUELLA DI CREARE UN SISTEMA PARTECIPATIVO DI EFFETTIVO COINVOLGIMENTO DEI LAVORATORI NELLA VITA E NEI RISULTATI DI IMPRESA

D a molti anni oramai un coro quasi unanime esorta a spostare il baricentro della contrattazione collettiva dal primo al secondo livello, vale a dire dall'ambito nazionale e di categoria a quello aziendale o territoriale. Questo processo potrebbe apparire quasi inevitabile a causa delle spinte centrifughe della globalizzazione, che in qualsiasi campo indeboliscono la dimensione nazionale, per privilegiare quella sovranazionale o tutt'al più quella locale. Nella stessa

direzione spinge anche la maggiore esigenza di flessibilità dell'apparato produttivo, che oggettivamente esige relazioni agili e capaci di cogliere le specificità di ciascuna impresa. Infine la struttura stessa della contrattazione integrativa, incentrata su premi variabili, la rende una leva naturale a cui ricorrere per favorire incrementi di produttività, resi particolarmente urgenti dalla adozione della moneta unica e dalla concorrenza spietata dei paesi low cost.

Tuttavia si fatica molto a passare dalle dichiarazioni di principio ad un effettivo rafforzamento della contrattazione di secondo livello. I dati dimostrano che la contrattazione aziendale non solo stenta a diffondersi, a causa del nostro nanismo industriale, ma addirittura rischia di perdere terreno, poiché molte imprese non rinnovano o addirittura disdicono gli integrativi dinanzi alla crisi. Né la contrattazione territoriale appare una risposta davvero convincente, incapace com'è sia di cogliere le specificità delle singole aziende sia di garantire l'uniformità dei trattamenti. Si aggiunga, infine, una considerazione di principio: per essere davvero coerente con la nostra epoca, la contrattazione collettiva dovrebbe diventare, oltre che aziendale, sovranazionale; ma questa oggi è purtroppo utopia, giacché il sindacato e la politica purtroppo non hanno saputo globalizzarsi al pari dell'economia. Di conseguenza, il sindacato, pur esprimendo disponibilità a riformare il sistema attuale, resta nel complesso estremamente restio a rinunciare alla contrattazione nazionale tradizionale, in mancanza di un modello alternativo ed efficace di difesa dei lavoratori.

C'è il sospetto che gran parte degli imprenditori e della politica non voglia affatto rafforzare la contrattazione aziendale, quanto semplicemente indebolire la contrattazione nazionale, per provocare un generalizzato abbassamento delle tutele e dei salari. Ad alimentarlo sono le stesse ricette imposte dalla Unione europea in molti Stati membri per cercare di uscire dalla crisi, ricette che si traducono in un forte abbassamento dei salari e delle tutele, nonché nello smantellamento dello stato sociale, ricette che in concreto hanno alimentato un circolo vizioso di instabilità e povertà. Come sindacato sentiamo il dovere di contrastare i progetti di svalutazione salariale e di difendere quelle conquiste sociali di cui pure l'Europa va fiera.

La proposta della Uilm per uscire dall'impasse è quella di creare un sistema partecipativo di effettivo coinvolgimento dei lavoratori nella vita e nei risultati di impresa. A quel punto, fermo restando l'esigenza di un contratto nazionale magari snello ma capace di garantire livelli di tutela minimi ed irrinunciabili, si potrebbe scegliere di demandare la maggior parte delle materie al livello aziendale, senza correre il rischio di disarticolare le conquiste sociali. Per riuscirci occorre, però, un clima di rinnovata fiducia fra le parti sociali e una regia saggia della politica.

Il Governo sta promettendo nella legge di stabilità 2016 misure di sostegno della contrattazione integrativa, con il ripristino e forse anche il rafforzamento della detassazione. La strada potrebbe essere quella giusta, purché non si tratti dei soliti interventi transitori e limitati e soprattutto a patto che ciò si inserisca in una visione più generale di rinnovata coesione sociale. Resta difatti la ferita aperta dal Jobs Act, che ha oggettivamente introdotto norme deteriori per i lavoratori, soprattutto per i neoassunti. Né è stato dismesso da Renzi l'atteggiamento minaccioso di delegittimazione del sindacato.

L'attacco del Governo al sindacato confederale diventa particolarmente pericoloso per i lavoratori dal momento in cui si accompagna ad un complessivo ridimensionamento dello stato sociale e ad un progressivo arretramento delle tutele sul lavoro. Del resto elementi di partecipazione essenziali in un sistema di flexicurity, come la bilateralità, presuppongono certamente un sindacato radicato nei luoghi di lavoro, ma anche capace di fare rete nella società.

L'Italia e forse l'intera Europa devono scegliere fra l'ideologia neoliberista, che innalza il mercato ad unico regolatore dei rapporti sociali, e lo sviluppo di una economia sociale, in cui la libertà di impresa si coniughi ad un'efficace regolamentazione che garantisca stabilità e diffusione del benessere. Nel primo caso evidentemente il sindacato resterà sotto attacco, nel secondo invece può tornare ad essere un soggetto fondamentale, a patto naturalmente di sapersi rinnovare e di saper coniugare le esigenze di competitività con quelle di giustizia sociale.

FONDAZIONE ERGO FABBRICHIAMO UN FUTURO MIGLIORE

La Fondazione Ergo è l'ente che riunisce imprese, sindacati e università in un progetto di ricerca, formazione e certificazione dei sistemi di misurazione del lavoro e del controllo dei carichi biomeccanici.

La Fondazione, che opera nell'assoluta neutralità nelle relazioni tra impresa e sindacato, ha l'obiettivo di armonizzare produttività e sicurezza sul lavoro.

Il metodo MTM (Methods-Time Measurement), al centro dell'attività della Fondazione, è il sistema di predeterminazione dei tempi di esecuzione del lavoro con la più ampia distribuzione mondiale.

MTM assegna il tempo in funzione del metodo di lavoro progettato sulla base di standard di rendimento internazionali. Il modello ERGO-MTM, da noi definito, consente la progettazione e la gestione ergonomica e produttiva delle postazioni di lavoro.

IL CENTRO STUDI

Il Centro Studi svolge, nel quadro degli obiettivi della Fondazione Ergo, un'attività scientifica autonoma e sistematica di indagine, analisi e ricerca su argomenti di carattere economico-industriale, organizzativo, ergonomico e tecnico.

Il ruolo del Centro Studi è quello di delineare e sviluppare le linee dell'attività culturale della Fondazione oltre che consentire una maggior conoscenza, diffusione e interpretazione dei fenomeni generali del mondo dell'industria italiana.



NEL PROSSIMO NUMERO:

Lo speciale sui dati raccolti durante la fase pilota del progetto di Certificazione BellaFactory che la Fondazione Ergo sta svolgendo presso importanti realtà industriali italiane. Cosa emerge dai primi audit? Quali i vantaggi per le aziende aderenti?

RINGRAZIAMENTI

Si ringraziano tutti coloro che hanno collaborato alla realizzazione del primo numero di questo periodico.

SEGUI E CONDIVIDI #BellaFactory



FONDAZIONE ERGO

VIA PROCACCINI, 10 . 21100 VARESE . TEL. +39 0332 239 979

CENTRO STUDI

RACHELE SESSA . E-MAIL R.SESSA@ERGO-MTM.IT

PROGETTO CREATIVO:

YOU CAN LAB

CORSO MATTEOTTI 53 . 21100 VARESE . WWW.YOUCANLAB.IT

DIRITTI: © COPYRIGHT - ALL RIGHTS RESERVED. RIPRODUZIONE RISERVATA.

